

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci

Evaluating Employee Work Satisfaction Factors in a Selected Organization

Student: Monika Staňková

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2015

# Zadání bakalářské práce

Student:

**Monika Staňková**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Hodnocení faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané  
organizaci  
Evaluating Employee Work Satisfaction Factors in a Selected  
Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Koncepce pracovní spokojenosti
  3. Charakteristika vybrané organizace
  4. Faktory pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace
  5. Doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.  
PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.  
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

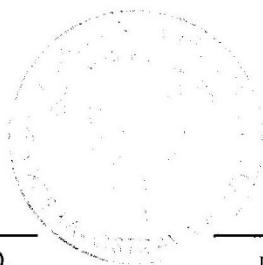
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za odbornou pomoc a konzultaci při vytváření této bakalářské práce.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.  
Přílohy č. 1 a 2 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 7. 5. 2015



.....  
Monika Staňková

## Obsah

1	Úvod .....	3
2	Koncepce pracovní spokojenosti .....	5
2.1	Vymezení pojmu pracovní spokojenost .....	5
2.2	Tři různé přístupy v oblasti uspokojení z práce .....	9
2.3	Sociální podmínky práce a jejich vliv na výkonnost a spokojenost pracovníků .....	9
2.4	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost .....	10
2.4.1	Obsah a charakter práce .....	11
2.4.2	Mzdové ohodnocení pracovníka .....	12
2.4.3	Pracovní perspektiva .....	14
2.4.4	Vedoucí pracovník .....	15
2.4.5	Spolupracovníci .....	17
2.4.6	Organizace práce .....	18
2.4.7	Fyzické podmínky práce .....	20
2.4.8	Úroveň péče o zaměstnance .....	21
2.4.9	Ostatní faktory .....	23
2.5	Vztah pracovní spokojenosti a motivace .....	23
2.6	Možnosti zkoumání spokojenosti pracovníků .....	24
2.6.1	Rozbor pracovní spokojenosti a metodika standardizovaného dotazování .....	24
3	Charakteristika vybrané společnosti .....	26
3.1	Historie .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.2	Zaměstnanci .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.3	Pracovní podmínky .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4	Faktory pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace .....	63
4.1	Popis dotazníku .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.2	Soubor respondentů .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.3	Realizace průzkumu .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.4	Vyhodnocení a interpretace výsledků .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.4.1	Obsah a charakter práce .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.4.2	Mzdové ohodnocení .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.4.3	Pracovní perspektiva .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.4.4	Vedoucí pracovník .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.4.5	Spolupracovníci .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.4.6	Organizace práce .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

4.4.7	Fyzické podmínky práce .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.4.8	Úroveň péče o zaměstnance.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.4.9	Ostatní:.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.4.10	Připomínky.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.4.11	Určení významných faktorů pracovní spokojenosti .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.5	Porovnání vybraných oddělení.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5	Doporučení .....	63
5.1	Obsah a charakter práce .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.2	Mzdové ohodnocení pracovníka .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.3	Pracovní perspektiva .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.4	Vedoucí pracovník .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.5	Spolupracovníci.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.6	Organizace práce.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.7	Fyzické podmínky práce .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.8	Úroveň péče o zaměstnance .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
6	Závěr.....	64
	Seznam použité literatury .....	65
	Seznam zkratk .....	67
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....	68
	Seznam příloh .....	69
	Přílohy.....	70

# 1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci. Vzhledem k tomu, že lidé tráví v práci podstatnou část života, měli by v ní být spokojeni. Je v zájmu jednotlivých zaměstnavatelů, aby tomu bylo tak, jelikož je pracovní spokojenost promítána do pracovních výsledků. Někteří ale zastávají názor, že zaměstnancům stačí výše mzdy na dobré úrovni a dále v této oblasti neprovádí žádné potřebné kroky k dosažení spokojenosti svých zaměstnanců. Spokojení pracovníci dosahují lepších výsledků a stoupá i pracovní morálka. Naopak od zaměstnanců, kteří jsou v práci nespokojeni a nemají vyhovující zázemí, se dobré pracovní výsledky, očekávat nemohou. Proto v organizacích, kterým na spokojenosti pracovníků záleží, provádí občasné průzkumy pracovní spokojenosti buď formou rozeslání písemných dotazníků, nebo osobním rozhovorem se zaměstnancem.

Cílem této práce je zjistit pomocí dotazníku úroveň míry spokojenosti u významných faktorů pracovní spokojenosti. Dalším cílem bude identifikovat významné faktory pracovní spokojenosti, které ovlivňují pracovní spokojenost nebo se podílí na vzniku pracovní nespokojenosti u zaměstnanců vybrané organizace.

Práce je rozdělena do dvou částí, první z nich je teoretická, ze které vychází druhá část, která je praktická. V první části je teoretický úvod do problematiky, týkající se pracovní spokojenosti, kde bude vymezen pojem pracovní spokojenosti, budou představeny různé přístupy v oblasti uspokojení z práce, budou uvedeny sociální podmínky práce a jejich vliv na výkonnost a spokojenost pracovníků. Hlavní podkapitolou teoretické části bude podrobné představení faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost.

Prvním z těchto faktorů je obsah a charakter práce, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců ve značné míře tím, že se pracovníci mohou ve své práci seberealizovat. U takovýchto zaměstnanců je mnohem větší předpoklad pracovní spokojenosti než u lidí, kteří pracují v nepříznivých a špinavých pracovních podmínkách. Dalším faktorem, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců je mzdové ohodnocení pracovníka. Tímto významným faktorem může být ovlivněna především pracovníkova nespokojenost. Třetí faktor ovlivňující pracovní spokojenost je pracovní perspektiva, která může v případě, že pracovník v oblasti kariéry nedosahuje svých vytýčených cílů, donutit zaměstnance až k odchodu z organizace. Dalším faktorem je vedoucí pracovník, se kterým zaměstnanec přichází do každodenního kontaktu a může tak jeho pracovní spokojenost významně ovlivnit. Tato práce bude zaměřena na uznání

pracovního výkonu vedoucím pracovníkem a na komunikaci s ním. Pátým faktorem, který ovlivňuje pracovní spokojenost, jsou spolupracovníci a vztahy s nimi na pracovišti. Především ženy považují tento faktor pracovní spokojenosti za důležitý. Dalšími faktory, které budou ovlivňovat pracovníkovu spokojenost je organizace práce a fyzické podmínky práce. Tyto faktory jsou tedy spíše zdrojem pracovní nespokojenosti, protože je samotný pracovník nemůže ovlivnit. Posledním významným faktorem, kterým lze ovlivnit pracovní spokojenost je úroveň péče o zaměstnance. To, jakou výši finančních prostředků je zaměstnavatel ochoten do péče o zaměstnance vložit, je přímo úměrné jeho podnikatelské výkonnosti a jeho přístupu k této formě zvyšování pracovní spokojenosti. Dále jsou popsány faktory, které považovala konkrétní organizace, ve které byla pracovní spokojenost zjišťována, za podstatné a zařadila je tedy i do dotazníku.

V části druhé je samotné zhodnocení pracovní spokojenosti v konkrétní organizaci. Docíleno je toho formou dotazníků, které byly rozdány do jednotlivých oddělení. Forma dotazníku byla vytvořena vedoucími pracovníky organizace, kteří nejlépe znají prostředí a podmínky v této organizaci. Vyplněné dotazníky byly následně zpracovány pomocí deskriptivní statistiky v programu MS Excel. Na základě výsledků dotazníků budou v této práci navržena doporučení konkrétní organizaci, které by mohla podniknout v zájmu zvýšení pracovní spokojenosti svých zaměstnanců.



## 2 Koncepce pracovní spokojenosti

### 2.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost není zcela jasně definován. Můžeme ho chápat, jak tvrdí Pauknerová (2012, s. 178) „jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly“.

Podle této definice může pracovník chápat pracovní spokojenost, jako uspokojení z práce nebo jako možnost seberealizace a sebeuspokojení. Pracovníci vyjadřují svůj subjektivní vztah k práci hodnocením podle jejího obsahu a podmínek, při kterých ji vykonávají. Výsledkem těchto hodnocení jsou jejich konkrétní postoje, které mohou být negativní nebo pozitivní podle vztahu, který vyjadřují k působícím skutečnostem (Pauknerová, 2012).

Locke (1976) dle Arnold et al. (2007, s. 251) definuje pojem uspokojení z práce, jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce nebo pracovních zkušeností“.

Kollárik (1986) upozorňuje na možnost dvojího chápání pojmu pracovní spokojenosti, a to jako spokojenost v práci a spokojenost s prací. První varianta počítá se spokojeností v širším smyslu a týká se rysů osobnosti pracovníka, které se vztahují k pracovním podmínkám. Zatímco v užším smyslu se jedná o nároky na plnění pracovních úkolů, o pracovní úkoly nebo například o odměně za vykonanou práci.

D. Gebert a L. von Rosenstiel (1989,) dle Nakonečný (2005, s. 111) uvádí různá pojetí pojmu „pracovní spokojenosti“:

- orientovaná na potřeby (motivačně) – orientovaná na pobídky (situačně),
- jednotlivá pracovní spokojenost – celková pracovní spokojenost,
- pracovní spokojenost jako přechodný stav – pracovní spokojenost jako časově stabilní reakce,
- orientace na minulost – orientace na budoucnost“.

V tabulce 2.1 jsou uvedeny různé významy pracovní spokojenosti.

1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil „Čím se více snažím, tím víc!“	demobilizaci pracovních sil „Méně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Tabulka 2.1 Významy pojmu pracovní spokojenost (Provazník, Komárková dle Pauknerové, 2012, s. 179)

V. Provazník et al. (2002) hovoří o objektivním vztahu člověka a práce, kdy musí být brána v úvahu míra souladu mezi nároky zaměstnanců na práci a individuální předpoklady pracovníků, které jsou představovány kvalifikací, kompetencí nebo pracovní způsobilostí. Mezi tyto předpoklady mohou být dále zařazeny schopnosti, vědomosti, dovednosti a motivace. Výsledky se promítají do optimální výkonnosti pracovníků, která je nezbytnou součástí ekonomické efektivnosti podniku a jeho prosperity.

John Arnold et al. (2007) zdůrazňují, že uspokojení z práce je důležité hlavně kvůli pracovníkově duševní pohodě a jeho duševnímu zdraví. Jednotlivec, který podle něj není spokojen v práci, pravděpodobně nebude spokojen ani v osobním životě. Podle předpokladů povede uspokojení v práci k větší motivaci a dobrým pracovním výkonům.

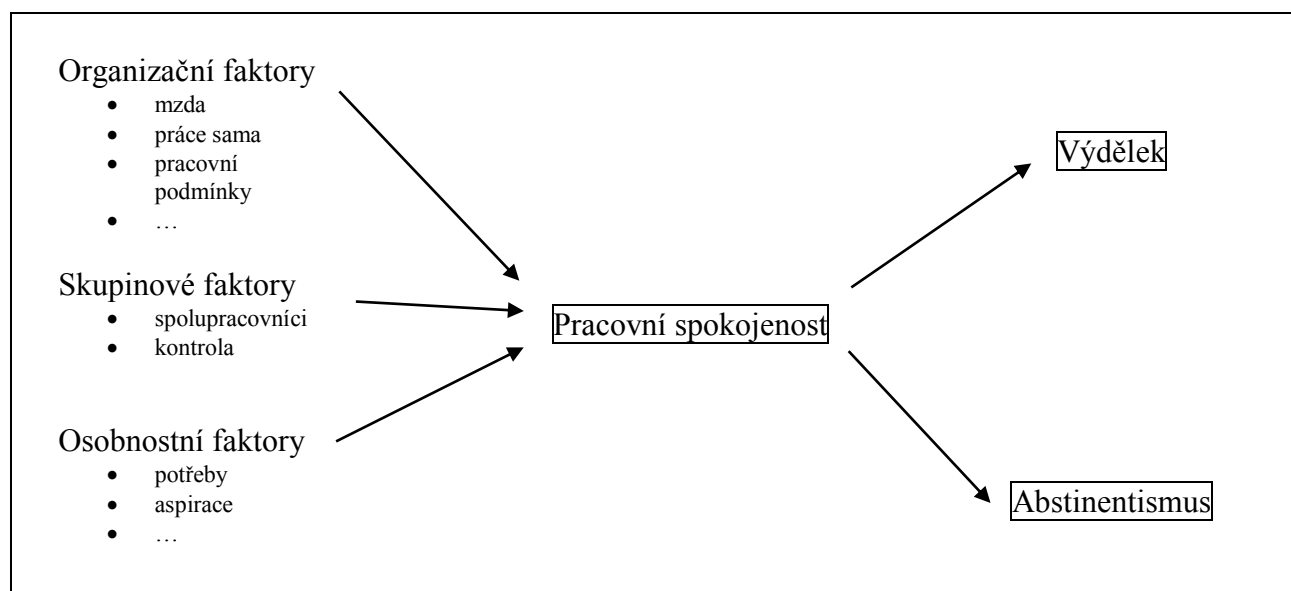
Ve specifickém hodnocení sdělují zaměstnanci svůj subjektivní vztah k práci, uvádí zde charakter podmínek, za kterých je práce vykonávána a její obsah (Provazník et al., 2002).

Postoj pracovníka k práci může být vyjádřen buď jako souhrnný postoj k práci, který bude ovlivněn všemi skutečnostmi, z nichž každou v jiné míře, nebo jako dílčí postoj k jednotlivým aspektům práce. Určitý vliv na to budou mít objektivní vlastnosti působících podnětů a osobnost každého pracovníka. Takovýto soubor postojů může být chápán podle Pauknerové (2012, s. 179) „jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti“. To jestli výsledná hodnota bude vyjádřením dílčího postoje k jednotlivým aspektům práce nebo souhrnného postoje zaměstnance, záleží na osobnosti každého pracovníka a na působících podnětech (Provazník et al., 2002).

Bedrnová et al. (2002, s. 281) upozorňují na „*přímou úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará*“. Takovýto vztah platí pro personální politiku podniku. Dále se může jednat o spokojenost, jako podmínku efektivního využívání pracovního potenciálu pracovníků, kde výstupem bývá pocit naplnění, uspokojení ze smysluplné práce a radost z vlastního uplatnění. Spokojenost může být ale způsobena nízkými cíli, které si zaměstnanci kladou, a na které není třeba vynakládat tolik sil.

V. Provazník et al. (2002) pracovní spokojenost vysvětlují jako bipolární kontinuum. Zde se na jedné straně nachází výrazná nespokojenost zaměstnanců a druhé straně spokojenost výrazná (od -1 do 1, nula vyjadřuje neutrální vztah člověka k práci, tedy lhostejnost).

E. A. Locke dle Nakonečný (2002, s. 112) uvádí jednoduchý model pracovní spokojenosti, ve kterém tvrdí, že pracovní spokojenost je důsledkem určitých činitelů a současně příčinou absentismu, setrvání nebo měnění zaměstnání (fluktuace) a výdělku. Spokojenost lze podle něj formulovat mírou vyjádřenou rozdílem v očekávané a skutečné pracovní situaci násobené mírou významnosti zjištěného rozdílu. V reálné situaci je takovéto vyjádření míry pracovní spokojenosti velmi složité.



Obrázek 2.1 Kauzální vztahy k fenoménu pracovní spokojenosti (s použitím schématu Griffina, Moorheada, 1986 dle Nakonečný, 2005 s. 112)

Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie můžeme spokojenost rozdělit na (Pauknerová, 2012):

- vnější spokojenost (ne-nespokojenost), tj. spokojenost s vnějšími podmínkami práce,

- vnitřní spokojenost (ne-nespokojenost), tj. vnitřní uspokojení z práce.

V této teorii je uvedeno, že vnitřní faktory ovlivňují motivaci, zatímco vnější faktory ovlivňují úroveň spokojenosti. Pojem spokojenost s vnějšími podmínkami vyjadřuje, takové pracovní podmínky, které jsou pro pracovníky samozřejmostí, proto je příliš nemotivují. Pokud ale není pracovník s těmito podmínkami spokojen, uvědomuje si svou nespokojenost (Bedrnová, et al. 2002).

Podle průzkumu, který provedl Harvard Business Review, bylo zjištěno, že spokojení zaměstnanci v dlouhodobém horizontu mají lepší pracovní výsledky než ti nespokojení. Prosperující pracovní silou se nemyslí pouze spokojený zaměstnanec, ale také zaměstnanec, který má možnost se zapojit do vytváření budoucnosti společnosti. Pokud budou mít zaměstnanci možnost rozvoje svých schopností, tak je pravděpodobné, že jejich pracovní potenciál bude růst. Jak mohou organizace pomoci zaměstnancům, aby se jim dařilo? Tento výzkum odhalil čtyři způsoby, které vytváří podmínky pro spokojené zaměstnance. Jsou to:

- poskytnutí prostoru pro rozhodování: Zaměstnanec by měl mít možnost podílet se na řešeních problémů, čím vzrůstá jeho zainteresovanost v práci.
- sdílení informací: Zaměstnanci, který pracuje zcela bez informací, připadá jeho práce zdlouhavá, nudná a nemá potřebu hledat inovativní řešení.
- prosazování principu slušného chování: Zajímavostí je, že pokud se zaměstnanci setkali s neslušným až hrubým chováním, tak věnovali hodně času vyhýbání se původci tohoto chování. Dokonce u více než třetiny zaměstnanců byla zaznamenána snížená kvalita práce.
- poskytování zpětné vazby k výkonu: Čím je tato zpětná vazba rychlejší, tím je užitečnější. Pokud má pracovní skupina nižší výkon a jejich vedoucí to s nimi probere, očekává se, že pracovníci přijdou s vlastním řešením, jak zlepšit výkon.

Tyto způsoby, kterými se zvyšuje spokojenost zaměstnanců, nevyžadují obrovské úsilí ani velké investice. K tomu, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku, není nutné aplikovat všechny tyto způsoby. Podnik si může vybrat např. pouze dva z uvedených, které se budou navzájem posilovat (Spreitzer, Porath, 2012).

## **2.2**

### **Tři různé přístupy v oblasti uspokojení z práce**

S tímto názorem přišli Judge a Hulin (1993) dle Arnold et al. (2002). První přístup je založen na předpokladu, že uspokojení z práce a podobné postoje jsou považovány za dispoziční. Jsou tedy získány na základě zkušeností nebo mohou být tyto dispozice geneticky zděděny. Takovéto chápání uspokojení z práce by ale bylo spíše osobní charakteristikou, která by již dalšími pokusy o zvýšení tohoto uspokojení z práce byla předem odsouzena a doprovázena neúspěchem. Druhý přístup je charakterizován jako model „zpracování společenských informací“. Zahrnuje myšlenku, která považuje uspokojení z práce za výsledek působení ostatních lidí na pracovišti, kteří nám poskytují informace, své zkušenosti a hodnotí to, co se tam děje (Salancik a Pfeffer, 1978; O'Reilly a Caldwell, 1985 dle Arnold et al., 2002). Třetí přístup je model zpracování informací. Ten funguje za předpokladu akumulace kognitivních informací o pracovišti a pracovním místě. Podle tohoto přístupu je uspokojení z práce přímo ovlivňováno charakteristikou této práce a dále jejím rozsahem, který vyjadřuje to, co daná osoba od pracovního místa očekává.

## **2.3**

### **Sociální podmínky práce a jejich vliv na výkonnost a spokojenost pracovníků**

Pokud jsou sociální podmínky nepříznivé, tak zvyšují citlivost pracovníků na vše, co ruší jejich pracovní pohodu. Když zaměstnanci pozitivně přijímají cíle podniku, tak příznivé sociální podmínky zvyšují celkovou pracovní spokojenost podstatným způsobem a částečně i adaptibilitu pracovníků vůči některým nepříznivým podmínkám práce, jako jsou např. fyzické, organizační či ekonomické podmínky. To se může příznivě odrážet i v jejich pracovní výkonnosti (Provazník et al., 2002).

Skutečnosti, ze kterých především vyplývá význam sociálních podmínek práce, jsou dány tím, že práce je společenskou činností, která má vliv na jeho postavení ve společnosti a jeho společenské uplatnění. Pocit sounáležitosti a jistoty, který práce člověku zprostředkovává, výrazně podmiňuje pracovní morálku a výkonnost. Důvody pracovní nespokojenosti, jako jsou například nízká mzda, špatná organizace práce apod., uváděné pracovníky v různých průzkumech nemusí být skutečnými příčinami. Častěji se jedná o důsledek nespokojenosti pracovníka s tím, v jakém je sociálním postavení, jaké jsou sociální podmínky na pracovišti apod. (Provazník et al. 2002).

## 2.4

### Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pauknerová (2012) uvádí, že pokud jsou pracovní podmínky a obsah práce na dobré úrovni, pozitivně ovlivňují kromě spokojenosti pracovníků také jejich ochotu k práci. Pokud by ale nároky a očekávání ve vztahu k podávanému pracovnímu výkonu byly na nízké úrovni, mohlo by docházet k demobilizující spokojenosti a tím k poklesům motivovanosti. Tento jev uvádí i Bedrnová et al. (2012) a upozorňují na závažnost a možnost vážného ohrožení. Nároky na vysoké úrovni zvyšují motivaci pracovníků.

Pokud pracovníci v organizaci jsou spokojeni na základě stanovených nenáročných cílech, vzniká nebezpečí rozšíření nenáročného sebeuspokojení tzv. sociální nákazou. Každý zaměstnanec může mít vliv na atmosféru podniku, problém ale může nastat u silnějších osobností, tzv. vůdců mínění. Pro ostatní se mohou stát vzorem a ti mohou mít tendence přebírat jejich názory a postoje. Při řešení případného destruktivního uspokojování bude mít vliv struktura organizace, pokud bude demokraticky orientovaná, očekávají se lepší výsledky opatření. Klíčové ale je, včasné odhalení příznaků nenáročného sebeuspokojení. (Bedrnová et al., 2012).

Při zjišťování pracovní spokojenosti se největší pozornost věnuje skutečnostem, které se v různé míře podílejí na její kvalitě. Zahrmovány bývají i individuální charakteristiky každého pracovníka, závislost na profesi a pracovním zařazení (Pauknerová, 2012).

Pauknerová (2012, s. 181) uvádí „*následující skutečnosti*“:

- *obsah a charakter práce,*
- *mzdová ohodnocení,*
- *pracovní perspektivy,*
- *vedoucí pracovník,*
- *spolupracovníci,*
- *organizace práce,*
- *fyzické podmínky práce,*
- *úroveň péče o zaměstnance“.*

Bedrnová et al. (2002) k výše zmíněným skutečnostem přidávají styl řízení uplatňovaný v podniku. Dále Bedrnová et al. (2012) uvádějí, že tyto pracovní podmínky mají větší vliv na spokojenost zaměstnanců tam, kde práce svým charakterem a obsahem neodpovídá požadavkům zaměstnanců.

#### **2.4.1 Obsah a charakter práce**

Tento aspekt ovlivňuje pracovní spokojenost značnou měrou. Na pracovních pozicích, kde je možnost větší seberealizace se bude objevovat spokojenost nebo spíše spokojenost. Menší spokojenost můžeme očekávat v profesích, kde zaměstnanci pracují ve špinavých podmínkách, vykonávají monotónní nebo méně atraktivní práci. Tito pracovníci nebývají spokojeni s obsahem a charakterem práce (Provazník et al., 2002).

Obsah práce je vymezen množstvím a typy úkolů dané práce, jejich složením a propojením (Koubek, 2015). Pracovníci nastupují na svou pozici s určitým očekáváním. Nevyslovená smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se nazývá psychologická smlouva. Její obsah je tvořen očekáváními obou stran, co každá ze stran bude muset vložit do spolupráce, a co naopak dostanou. V Kottlerově výzkumu byla potvrzena souvislost mezi vzájemnými očekáváními a spokojeností s pracovním místem. Tedy čím vyšší je soulad mezi vzájemným očekáváním, tím je pravděpodobnější, že zaměstnanec bude se svým pracovním místem spokojen, zvýší se jeho produktivita. Dá se předpokládat i nižší fluktuace (Branham, 2009).

Zaměstnanci nastupují do nového zaměstnání plni nadšení. To ale po určité době opadá, protože každá práce zahrnuje činnosti, které se po čase stávají rutinní záležitostí. Pokud jsou rutinní úkoly s těmi záživnějšími, pracovní zájem a nasazení je zachováno. Dochází-li ale k ubývání zajímavých činností, nebo se postupem času staly i ty rutinními, přichází nuda a zaměstnanci mohou pociťovat také nespokojenost. Nedostatečná pracovní vyčerpání směřuje k únavě a většímu počtu dělaných chyb. Rutinu však nevnímají všichni zaměstnanci jako negativní jev. Někteří jsou spokojeni a jsou rádi, že jim zbývá čas a energie na soukromé záležitosti (Fritz, 2006).

Mezi požadavky práce a předpoklady pracovníka existuje nejednoznačný vztah. Hledá se optimální soulad mezi těmito požadavky a předpoklady, posuzuje se tedy způsobilost pracovníka vykonávat tuto práci. Pracovní způsobilost je vyjádřením toho, zda je člověk přiměřeně zvládat své pracovní úkoly v rámci jeho pracovního zařazení. Obsahuje znalosti, dovednosti, zkušenosti člověka, morálku, osobní vlastnosti a postoje. Pojem pracovní a sociální

kompetence vyjadřuje fakt, že lidé s podobnou pracovní způsobilostí podávají různé výkony. Jsou tedy vyjádřením reálné úrovně zvládnutí úkolů spojených s pracovním zařazením jedince. Tato kompetence je určena skutečnostmi subjektivní a objektivní povahy. Mezi subjektivní skutečnosti patří pracovní způsobilost, dále ostatní osobnostní znaky, motivační profil a průběžné zvládání pracovní pozice. Objektivními faktory, které ovlivňují reálnou podobu pracovní a sociální kompetence, jsou především nevhodné pracovní zařazení, personální management, který je uplatňován v podniku, styl řízení, organizace a režim práce. Při posuzování způsobilosti pracovníků je hlavním východiskem existence značných individuálních rozdílů mezi lidmi a fakt, že pro pracovní zařazení je brán zřetel pouze na omezený soubor předpokladů pracovníka (Bedrnová et al., 2002).

Štikar et al. (2003) uvádějí okolnosti, které ovlivňují pracovní spokojenost v souvislosti s obsahem a charakterem práce:

- povolání, které vyžaduje vyšší kvalifikaci – těmto pracovníkům je umožněno vykonávat zajímavější práci, kde se mohou seberealizovat;
- povolání, kde pracovník zastává řídicí funkci, kde využívá všech výhod tohoto postavení, kterými jsou např. více informací, pravomocí, rozhodování apod.;
- povolání, které je v organizační struktuře výše postaveno.

#### **2.4.2 Mzdové ohodnocení pracovníka**

Tento faktor opět patří mezi významné a může výrazně ovlivnit pracovní spokojenost. V praxi se setkáváme spíše s negativním ovlivněním spokojenosti zaměstnanců. V. Provazník et al. (2002) uvádějí, že důvodem pracovní nespokojenosti jsou spíše mzdové relace mezi pracovníky, než samotná výše mzdy. Vztah odměny za práci a vykonávanou práci podle něj nemá v našich podmínkách podobu přímé úměry.

Výše platu je pro některé zaměstnance rozhodující veličinou a silně ovlivňuje jejich pracovní spokojenost. Nejčastěji se s tímto můžeme setkat na dělnických pozicích. Tento faktor ale nemá dlouhodobý motivační účinek. Pracovníci si rychle zvyknou na novou výši mzdy a berou ji jako nový standard (Štikar et al., 2003).

Odměňování je jedním z prostředků, kterým vedoucí pracovník může působit na své podřízené. Každý řídicí pracovník musí mít určitý vliv na rozdělování určitého procenta odměn



svým podřízeným. Bude tím zaručena kontrola a získá povědomí, jak jeho lidé pracují. Pokud ale chceme, aby odměňování pracovníků bylo opravdu účinné, musí mu předcházet hodnocení pracovníků. To může být provedeno několika způsoby, například neformální pochvalou či kritikou vedoucího pracovníka nebo formálně celopodnikově. Hodnocení pracovníků může být také prováděno průběžně, nebo v určitých intervalech (např. za rok nebo za půl roku). Vedoucí pracovník může zvolit odměňování na základě principu zásluhovosti, který je zaměřen na pracovní výkon zaměstnanců. Dalšími možnostmi je vytváření vhodných mzdových relací mezi jednotlivými řízenými pracovníky. Obecně lze říci, že čím má vedoucí pracovník větší možnost podílet se na celopodnikové dělbě práce, tím více může ovlivnit své podřízené prostřednictvím odměňování (Bedrnová et al., 2002).

Zaměstnanci vnímají výši platu jako potvrzení svých schopností, dovedností a výkonu, který pro danou organizaci podávají. Pokud je výše platu dobrá, tak většinu lidí motivuje. Podmínkou je samozřejmě i to, že se jim musí daná práce líbit a musí být spokojeni s pracovním prostředím. Ve většině organizací jsou platy rozděleny do platových tarifů. Jednotlivé pozice jsou do nich zařazeny na základě odpovědnosti, požadavků a potřebné kvalifikaci. Jeden platový tarif zahrnuje více pracovních pozic. Dále se plat zvyšuje o příspěvky na dovolenou, různé odměny a příplatky. Celková výše odměny není ale závislá pouze na kvalifikaci, pozici a svěřených úkolech, ale také na lokalitě, ve které se daná organizace nachází. Další faktor, který ovlivňuje výši platu, je hodnota zaměstnance pro vedoucího pracovníka. Proto by mělo být každoročně jednáno o cílech, osobním rozvoji, kvalifikaci a také o výši platu (Fritz, 2006).

Pokud je zaměstnanec ve své práci spokojený, bude se snažit určitě víc, než ten, kdo se tam necítí příliš dobře. Zaměstnanec, který pro sebe nalezne správné zaměstnání, bude ochotněji pracovat přesčas a s největší pravděpodobností se nebude agresivně dožadovat zvýšení svého platu. Bývá to obecně způsobeno nevysloveným přáním podřízeného, že si vedoucí pracovník přece musí všimnout toho, že daný zaměstnanec je ve své práci dobrý a zvýší mu plat automaticky. Takovéto přání se ale nemusí vyplnit. Proto pokud je zaměstnanec s výší svého platu nespokojený, měl by sebrat odvalu a požádat svého nadřízeného o zvýšení jeho výše. Pro dosažení úspěchu by měla být samozřejmostí dostatečná příprava na tento rozhovor. V žádném případě by zaměstnanec neměl argumentovat slovy: „Mám tolik práce a jsem mnohem výkonnější než ostatní“. Dobré není ani upozorňovat na nedávné zvýšení výše platu jinému kolegovi. Vhodné je se zamyslet nad jasným cílem rozhovoru a připravit si různé přípustné

alternativy řešení této situace. Dobrou alternativou zvýšení platu bývá i penzijní připojištění, zaměstnanecké akcie nebo příplatek na dopravu (Fritz, 2006).

### **2.4.3 Pracovní perspektiva**

Tento faktor pracovníci vnímají jako omezený. Vzhledem k tomu, že lidem v dnešní době ubyly některé jistoty a zvýšila se míra rizika, nebude možnost neohraničené pracovní perspektivy vnímáno za výhodné. Proto také neovlivní pracovní spokojenost pozitivním směrem (Provazník et al., 2002).

Úspěšní pracovníci, kteří podstupují i velkou pracovní zátěž, bývají v práci spokojenější, než ti, kterým se nedaří dosahovat cílů a jejich kariéra se nevyvíjí podle jejich představ. Pokud zaměstnanec dlouhodobě nedosahuje svých vytýčených cílů a neví, kde je problém, není překvapením, že se dostaví frustrace a zklamání. V některých případech dokonce nastává otázka, zda vůbec zůstat v současném zaměstnání nebo raději uvažovat o jeho změně (Fritz, 2006).

V poslední době se v organizacích propouští mnohem více než v předešlých letech. Tímto je narušena loajalita zaměstnanců k organizaci, současně se zvýšil stres a nejistota. Manažeři jsou tlačeni ke snižování nákladů a nucení zaměstnanců podávat stále větší výstupy při snižování jejich počtu. Takového zvýšení produktivity bylo dosaženo na úkor poklesu uspokojení z práce, odstranění příček na kariérním žebříčku a překážek tvorby nových pracovních míst (Branham, 2009).

Pracovní jistota může, ale nemusí motivovat (důvodem je ochota některých lidí více riskovat za předpokladu, že jim to přinese větší odměnu). Lidé mají obecně rádi pocit jistoty na různé způsoby, a pokud jim tyto způsoby nebudou v dostatečné míře srozumitelné, pak jsou demotivující. To, na jakém stupni se jistota nalézá, vychází například z jasného popisu pracovní činnosti zaměstnanců, organizace s jasným posláním a dobrou komunikací, dobrou znalostí toho, co se očekává atd. (Forsyth, 2009).

Nespokojenost zaměstnance s kariérním růstem je doprovázena neklidem a frustrací. K tomu může docházet, například pokud byl zaměstnanec v poslední době vynechán při povýšení, nebo nebyl pro některou pozici v organizaci vybrán. Leigh Branham (2009) uvádí, že za kariérní růst je ve stejné míře zodpovědný jak zaměstnanec sám, tak organizace a manažer. Zaměstnanec by měl neustále využívat příležitostí vzdělávání a růstu. Aktivně přistupovat

k vyhledávání pozic, které by mohli odpovídat požadavkům, dále se snažit o rozšíření pravomocí spojené s obohacením pracovního místa. Organizace by měla vytvářet systémy a postupy v podniku, které by umožnily kariérní růst zaměstnancům. Důležité je udržování spravedlivého a transparentního systému zveřejňování volných pracovních míst v organizaci. Velkým předpokladem pro usnadnění kariérního růstu zaměstnanců v organizaci je poskytování školení manažerům. Ti mají za úkol rozpoznat a hodnotit přednosti a potřeby rozvoje zaměstnanců. Dále by měli zaměstnancům pomáhat při uskutečňování realistických cílů.

Každý zaměstnanec může určitým způsobem zlepšit své šance na postup. Jedním z příkladů může být aktivita zaměstnance a snaha budit zájem. Hlavní podstatou této myšlenky je to, aby zaměstnanec sám aktivně vyhledával změny, které ve firmě probíhají, a využíval možnosti, které s sebou přinášejí. Samozřejmostí je vhodná kvalifikace a cílevědomé plánování kariéry. Pokud chce někdo být povýšen, tak musí budit zájem lidí, kteří o tom rozhodují. Dalším způsobem, jak zaměstnanec může zlepšit své šance na postup je budování sítě kontaktů. Ta může být při hledání nového místa velmi užitečná (Fritz, 2006).

#### **2.4.4 Vedoucí pracovník**

Osobu vedoucího pracovníka zahrnuje D. Pauknerová (2012) do skupiny významných faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Pokud takovýto vedoucí jedná autokraticky, může nepříznivě ovlivnit sociální klima na pracovišti. Podobný dopad na sociální klima bude mít nespravedlivé jednání s podřízenými, hrubost, nerozhodnost, nedůslednost atd. Naopak pozitivní vliv na spokojenost budou mít charakteristiky jako rozhodnost, náročnost, spravedlivost a sociální citlivost, spolu s dalšími vlastnostmi a způsoby jednání. Takového jednání se pozitivně podepíše na pracovní spokojenosti jednotlivců, ale i pracovních kolektivů.

Bedrnová et al. (2002) tvrdí, že cílem působení vedoucího pracovníka jsou lidé, které podněcuje k práci, hodnotí je, odměňuje a řídí jejich profesní kariéru. Pokud ale pracuje v malé firmě, nebo řídí spíše procesy ve firmě, může mít jeho práce s lidmi nepatrný rozsah. Jen málokdo z vedoucích pracovníků si plně uvědomuje důsledky svého působení na pracovníky, protože jejich rozhodnutí na ně působí jen zprostředkovaně. Vedoucí pracovník tedy ovlivňuje každodenní chování lidí na pracovišti a to *podle Bedrnové et al. (2002, s. 136):*

- *směrem k vysokým výkonům a spolupráci, podmiňujícím prosperitu podniku.*
- *s ohledem na jejich spokojenost,*

- *se zaměřením na jejich další rozvoj.*“

Může se však stát, že vedoucí pracovníci zacházejí se svými podřízenými jako se strojním zařízením, a tedy jasně definovanými objekty svého působení. Je to dáno čistě technickou nebo ekonomickou orientací podniků. Tito vedoucí pracovníci nepočítají v dostatečné míře s tím, že jejich podřízení mají určité osobnostní rysy, že jejich osobnostní a pracovní předpoklady se vyvíjí. Pokud tedy chce být vedoucí pracovník úspěšný, musí se naučit s lidmi jednat tak, aby dosahovali objektivně potřebných cílů ve vzájemné shodě a snažit se je pochopit (Bedrnová et al., 2002).

Vedoucí pracovník ovlivňuje své podřízené pomocí komunikace. Ta by měla usměrnit podřízené k žádoucímu výkonu pracovní činnosti. Dále by měla podporovat rozvoj zaměstnanců, aby v budoucnu mohli provádět pracovní činnosti na vyšší úrovni. Žádoucí je, aby vedoucí pracovník dával svým podřízeným osobní příklad (Bedrnová et al., 2002). Neměl by zapomenout své podřízené chválit, a to takovým způsobem, který je přiměřený dané situaci. Pokud taková pochvala přijde ve správný čas, na správném místě a je myšlena upřímně, může být pro podřízeného velmi motivující (Fritz, 2006).

V tabulkách 2.2 a 2.3 jsou uvedeny hlavní oblasti komunikace a cíle, které s nimi souvisí. Manažerskou a vnitropodnikovou komunikací jsou ovlivněny hlavně zaměstnanecké vztahy. Externí komunikace má spíše doplňkový charakter (Armstrong, 2007).

	Oblasti komunikace	Cíle
<b>I. Manažerská komunikace</b>	1. Komunikace směrem dolů nebo do stran, obsahující informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech a rozpočtech, určené jejich realizátorům.	Zajistit, aby manažeři a mistři obdrželi jasné, přesné a včasné informace o tom, čeho mají podle očekávání dosáhnout – co mají udělat pro podporu podnikových cílů.
	2. Komunikace směrem dolů, obsahující přímé instrukce manažera jeho podřízenému o tom, co by měl dělat.	Zajistit, aby instrukce byly jasné a přesné, a poskytnout lidem potřebnou motivaci k práci.
	3. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující návrhy, náměty a připomínky podnikovým nebo funkčním cílům, k jednotlivým oblastem politiky a k rozpočtům od těch, kteří je mají uskutečňovat.	Zabezpečit dostatečný prostor pro manažery a mistry, který by jim umožnil ovlivnit podniková a funkční rozhodnutí v oblastech, ve kterých získali určitou odbornost a znalosti.
	4. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující informace o vykonané práci a výsledcích, určené managementu.	Umožnit managementu monitorovat a řídit výkon s cílem, aby v případě nutnosti mohl využít příležitosti nebo učinit nápravná opatření.

Tabulka 2.2 Oblasti a cíle komunikace (upraveno podle Armstrong, 2007, s. 662)

	Oblasti komunikace	Cíle
<b>II. Vnitropodnikové vztahy</b>	5. Komunikace směrem dolů, obsahující informace o podnikových plánech, jednotlivých oblastech politiky nebo o výkonu.	Zajistit (i) stálou informovanost pracovníků o záležitostech, které se jich týkají, zvláště o změnách v pracovních podmínkách a faktorech ovlivňujících jejich životní úroveň a jistotu; (ii) stimulaci pracovníku k jejich vyšší identifikaci s podnikem.
	6. Komunikace směrem nahoru, obsahující připomínky a reakce pracovníků na zamýšlené plány na právě probíhající události v těch oblastech, které se jich dotýkají.	Zajistit pracovníkům možnost předkládat své návrhy a obavy a ukázat, že podnik je schopen ve světle těchto připomínek poměnit své plány.
<b>III. Vztahy s okolím</b>	7. Získávání a analýza informací z okolí podniku, které se týkají zájmů podniku.	Zajistit, aby byl podnik plně seznámen se všemi informacemi o legislativě a o marketingu, o komerčních a finančních trzích a o technicko-technologických záležitostech, které jej zajímají.
	8. Prezentace informací o podniku a jeho výrobcích vládě, zákazníkům a široké veřejnosti.	Využít vlivu podniku k prosazení jeho zájmů formou vybudování pozitivního image a přesvědčování zákazníků, aby nakoupili jeho výrobky nebo služby.

Tabulka 2.3 Oblasti a cíle komunikace (upraveno podle Armstrong, 2007, s. 662)

K. Thorne a A. Pellant (2007) poukazují na důležitost povzbuzování manažerů. Ti by se měli stát lidmi, kteří se snaží vyvíjet, naslouchají svým podřízeným, vychovávají je a sledují kariérní růst těchto jednotlivců. Hlavním cílem vedoucích pracovníků v oblasti vztahů by mělo být rozpoznat silné stránky lidí a dát jim takovou pozici, kde své schopnosti využijí.

Vrcholové vedení formuluje obecné a hlavní cíle činnosti organizace. Udává tím rámec, ze kterého vychází perspektivní odhady potřeby pracovníků, a to jak z hlediska počtu, tak z hlediska struktury (Koubek, 2015).

#### 2.4.5 Spolupracovníci

Tento faktor je opět řazen mezi významné. Je to dáno tím, že práce je společenskou činností, ve které se uplatňuje spolupráce s druhými lidmi. Vztahy na pracovišti mají často podobu, která překračuje potřeby pracovního procesu, a vznikají neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace. Na tuto tematiku byl proveden výzkum CVVM v roce 2011, ze kterého vyplynulo, že lidé jsou obecně se vztahy se svými spolupracovníky spokojeni. Ženy vnímají spolupracovníky jako jeden z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují jejich pracovní spokojenost (Pauknerová, 2012).

Své kolegy si zpravidla zaměstnanci vybrat nemohou. Pokud vztahy s kolegy nefungují, může se pro zaměstnance stát práce, kterou má rád, nepříjemnou povinností. Rozhodující vliv na tom, zda je někdo sympatický a někdo ne, má první dojem. Ten se vytváří během několika prvních vteřin rozhovoru. Zaměstnanci, kteří věnují svou energii myšlenkám na kolegy, kteří jim jdou na nervy, mohou být frustrováni a neodvratně se dostaví i nespokojenost. Situace se stává nepříjemnou, pokud se takovéto osoby setkávají v jedné kanceláři. Nejlepším řešením takového stavu je konfrontace s dotyčným kolegou. Avšak v běžném životě se zaměstnanci setkávají s takovými lidmi, se kterými si netroufají o takovýchto věcech hovořit (Fritz, 2006).

V zájmu každé organizace by měl být vytvořen tzv. etický kodex pracovního jednání, ten obsahuje určité zásady a pravidla pro komunikaci ve firmě. Pokud zaměstnanci nejsou s odměňováním v organizaci ve velké míře spokojeni, nedává jim to pro odchod ze zaměstnání takový impulz, jako špatné mezilidské vztahy na pracovišti. Podle odborníků se špatné mezilidské vztahy mohou po určité době podepsat i na zdravotním stavu jedince (Bláha et al., 2005).

Bláha et al. (2005, s. 200, 201) uvádí významy „*neformálních vztahů*“:

- *poskytují uspokojení sociálních potřeb osob a přispívají k vyšší identifikaci s firmou,*
- *opatřují další informace a umožňují jejich rychlý tok v komunikační síti,*
- *neformální metody mohou podporovat motivaci,*
- *přes neformální normy zvyšují kontrolu a účinnost bezpečnosti a pocit stability zaměstnanců,*
- *mohou suplovat nebo zvýraznit deficity ve formální organizaci“.*

#### **2.4.6 Organizace práce**

D. Pauknerová (2012) považuje tento faktor za zdroj pracovní nespokojenosti. Pro pracovníky je organizace práce přesně dána a nepřipouští se z jejich strany na nějaké změny, je na nich tedy nezávislá.

Organizační podmínky práce tvoří rámec pracovního prostředí, který je velmi důležitý. Ten ve značné míře ovlivňuje výkonnost, spokojenost a celkové sociální klima na pracovišti. Mezi

organizační podmínky z hlediska organizace pracoviště a práce, podle Pauknerové (2012, s. 124) „patří:

- *zajištění efektivního a bezporuchového výkonu pracovní činnosti;*
- *racionální a efektivní koordinace pracovního úsilí jednotlivých členů pracovní skupiny;*
- *organizační zajištění plynulosti práce.*“

Kvalifikovanější zaměstnanci dělají svou práci rychleji a bezpečněji, také odvádí kvalitnější práci a dělají méně chyb. Proto je dobré své zaměstnance školit a rozvíjet je, bude to přínosem jak pro ně, tak pro samotnou organizaci. Výhody se projeví ve zvýšené produktivitě, bezpečnějším pracovním prostředí, lepší duševní pohodě zaměstnance a snížením úrovně absentérství a fluktuaci zaměstnanců. V dnešní době se velmi rychle rozvíjí technologie, s nimi se mění i práce a zaměstnanci se musí stále učit nové postupy a pracovat s novými nástroji a systémy (Arnold et al., 2007).

Organizace pro své zaměstnance vytváří příjemné, bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí. To je tvořeno všemi fyzikálními, chemickými, biologickými, sociálními a kulturními činiteli působícími na zaměstnance, a to na jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování (Šikýř, 2012). Programy bezpečnosti při práci jsou zaměřeny na prevenci nehod, jejich snahou jsou minimální ztráty a škody. Ochrana zdraví a bezpečnosti na pracovišti má velký význam, je morální i zákonnou povinností zaměstnavatele. Podle výzkumu britského Health and Safety Executive (Úřad pro ochranu zdraví a bezpečnost při práci) bylo zjištěno, že při uplatňování lepšího řízení problematiky zdraví a bezpečnosti se zlepší produktivita, sníží absence, náklady související s úrazy a soudními spory se rovněž sníží,lepší se plnění požadavků klientů,lepší se morálka pracovníků a také zaměstnanecké vztahy (Armstrong, 2007).

Existuje další dělení pracovních podmínek podle toho, jaké jsou důsledky jejich působení na člověka, které uvádějí V. Provazník et al. (2002, s 156):

- *„škodlivé pracovní podmínky;*
- *rušivé pracovní podmínky;*
- *nepříjemné pracovní podmínky.*“

#### 2.4.7 Fyzické podmínky práce

Pokud zaměstnanci pracují v podmínkách, které jsou pro ně nepříznivé, až škodlivé, ovlivňuje to jejich pracovní spokojenost negativním směrem. Pro pracovníky nevyhovující podmínky jsou určovány výrobním procesem a technologiemi se specifickými fyzikálními parametry. Takováto nespokojenost se může objevit i u zaměstnanců, kteří pracují v kancelářích. Zde může být nespokojenost vyvolána například nízkou úrovní uspořádanosti nebo úklidu pracovního prostoru (Pauknerová, 2012).

Fyzické podmínky práce jsou jednou z nejdůležitějších skupin podmínek pracovního prostředí. Dále do nich patří například prostorové a funkční řešení pracovišť, podmínky bezpečnosti práce, zdravotně-preventivní péče o pracovníky a hygienické, organizační a estetické podmínky. Kvalita těchto podmínek má vliv na pracovníky, a to jak na jejich zdraví, tak i na výkon, psychickou pohodu nebo nespokojenost. Příjemné pracovní prostředí má pro pracovníky větší hodnotu než případná vyšší mzda (Provazník et al., 2002).

Vladimír Provazník et al. (2002) uvádějí, že fyzické podmínky práce zahrnují světelné podmínky na pracovišti, jeho barevné řešení, zvukové a mikroklimatické podmínky.

Světelné podmínky na pracovišti jsou pro pracovníky velmi důležité. Lidské oči jsou uzpůsobeny pro práci na denním světle, které ale musí být nahrazováno osvětlením umělým, například z důvodu vlastní charakteristiky pracovního procesu. Důležitým typickým znakem světla je jeho intenzita, ta má vliv na produktivitu práce, zmetkovitost i úrazovost. V souvislosti s osvětlením se často objevuje negativní jev, jako je oslnění. Přílišné kontrasty, jako je např. silné místní osvětlení stroje v poměru k osvětlení celé haly, jsou dalším nevhodným jevem (Provazník et al., 2002).

Barevné řešení pracovišť má za úkol plnit hlavně funkce bezpečnosti, orientace a estetiky. Pomocí barevného rozlišení se zvyšuje bezpečnost obsluhy stroje, dále se označuje např. první a poslední schod nebo snížený či zúžený prostor. Barevné řešení má také vliv na estetické cítění pracovníků a ovlivňuje vnímání prostoru (některé barvy prostor opticky zmenšují, další ho naopak opticky zvětšují). Dále bývá ovlivněn i pocit tepla. Toho se využívá v horkých provozech, kde jsou použity barvy studené (např. modrá a zelená), v chladnějších provozech naopak barvy teplé (např. červená, oranžová a žlutá), (Provazník et al., 2002).



Zvukové podmínky pracovišť zahrnuje tři typy zvukových podnětů na pracovníka. Prvním z nich je tzv. zvuková kulisa, která je tvořena slabými zvukovými podněty bez signálního významu. Její intenzita nesmí být příliš vysoká, protože by neměla přehlušit případné zvukové podněty. Zvukové podněty jsou tedy druhým typem zvukových podnětů a mají signální význam. Tím může být např. zvukový signál, který slouží k dorozumívání nebo upozornění na nepravidelný chod stroje. Posledním typem zvukových podnětů je hluk. Ten se vyznačuje vysokou intenzitou a může být způsoben technologickým procesem, chodem strojů atd. Při hodnocení hluku se uvažuje jeho intenzita, ta je měřena v decibelech, a frekvence hluku (vysoké nebo hluboké tóny). Dále je hluk hodnocen na základě jeho pravidelnosti (nepravidelný hluk bývá snášen hůře než pravidelný).

Vliv hluku na pracovníky je škodlivý. V první řadě ztěžuje komunikaci mezi lidmi při práci, má negativní vliv na soustředění a urychluje příchod únavy. Má vliv na zdraví pracovníka, dokonce může způsobit tzv. částečnou nebo úplnou hluchotu. Obecně působení hluku negativně ovlivňuje celý nervový systém. Hluk má nepříznivý vliv na kvalitní výkon práce, zejména když se jedná o práci psychicky náročnou (Provazník et al., 2002).

Ochranu proti hluku je možné zabezpečit změnou technologického postupu, další možností je úprava strojů a technických zařízení, použití obložení v místě zdroje hluku materiálem, který tento hluk absorbuje (např. skelná vata nebo korek). Zaměstnanci by měli být vybaveni osobními ochrannými pomůckami (vložkami do uší nebo ušními klapkami), (Provazník et al., 2002).

Mikroklimatické podmínky jsou určeny teplotou, vlhkostí a prouděním vzduchu, dále také různými druhy znečištění ovzduší, jako je např. prašnost, chemické výpary nebo radioaktivní znečištění. Tyto oblasti jsou normativně upraveny (Provazník et al., 2002).

#### **2.4.8 Úroveň péče o zaměstnance**

Tento faktor bývá v různých podnicích hodnocen dobře i špatně. Podle výzkumu CVVM z roku 2005 je polovina pracovníků spokojena s úrovní péče o zaměstnance. Ze strany zaměstnavatele bývají poskytovány zaměstnancům určité výhody, mezi které lze zařadit například možnost stravování v závodě nebo stravenky. Dále se jedná o zdravotní péči, příspěvky na kulturu, sport, možnost využití podnikového rekreačního zařízení, příspěvek na penzijní pojištění atd. (Pauknerová, 2012).

Rozsah zaměstnaneckých výhod je přímo úměrný podnikatelskému výkonu organizace a vnímání důležitosti těchto výhod jako motivačního faktoru. Povaha zaměstnaneckých výhod je fakultativní, to v jakém rozsahu budou poskytovány, je závislé na výši finančních prostředků, které si organizace pro tento účel vyčlenila. Dále rozsah těchto výhod ovlivňuje i daňový mechanismus. Bude tedy vybrána taková varianta, která je výhodná jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Příkladem může být závodní stravování (Bláha et al., 2005).

Můžeme se setkat s názorem, který většinou zastávají malé a střední firmy, že poskytování zaměstnaneckých výhod není potřebné a pouze stačí udržovat výši mzdy na dobré úrovni. Dobré je, si však uvědomit, co tyto zaměstnanecké výhody přinášejí. Jako příklad může být uvedena větší konkurenceschopnost oproti ostatním firmám, zaměstnanci cítí větší sounáležitost s firmou a cítí vůči ní závazek, dochází k nákladové efektivnosti, je zabezpečeno rovné jednání ve firmě a díky flexibilnímu systému zaměstnaneckých výhod jsou respektovány rozdílné potřeby a preference zaměstnanců (Bláha et al., 2005).

Zaměstnanecké výhody jsou ze strany zaměstnavatele dobrovolné, pokud tedy je něco určeno zákonně, nejedná se už o zaměstnanecké výhody. Při navrhování těchto výhod je vhodné všimnout si společenských zájmů, firemních zájmů (zájem o zaměstnance a provázanost na jejich výkon) a zájmy zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody mohou být členěny do tří skupin: sociální a kulturní povahy (kulturní a společenské akce, bydlení, školky, půjčky atd.), pracovní (ze zákona nepovinné vzdělání, stravování, výhody v oblasti zdraví atd.) a poziční (vztahují se k dané pozici, např. auto, mobil, stáž, vybavení kanceláří), (Bláha et al., 2005).

V organizacích se objevuje systém volitelných zaměstnaneckých výhod (tzv. cafeteria systém), ty si může zaměstnanec podle určitých pravidel vybírat podle stavu konta na jeho zaměstnaneckém účtu. Jednou z výhodou tohoto systému je jeho flexibilita a to, že bere ohled na individuální potřeby zaměstnanců. Mezi další výhody cafeteria systému patří jeho průhlednost, spravedlnost, diferenciací, participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců, informovanost, lepší image firmy a rostoucí sounáležitost zaměstnanců s firmou a jejich loajalita. Naopak nevýhodou je administrativní a nákladová náročnost při zavádění a nutnost pravidelné aktualizace potřeb zaměstnanců, což vyvolává zvýšené náklady (Bláha et al., 2005).

Bláha et al. (2005) uvádějí příklady nejčastěji nabízených zaměstnaneckých výhod ve firmách: stravování zaměstnanců, důchodové připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky, dětská rekreace, sportovní aktivity, kulturní aktivity, bydlení, sleva na firemní výrobky, podpora v nemoci, vzdělání, půjčování podnikového vybavení/zařízení, poradenská činnost, ošatné, dodatečná podniková dovolená, 13./14. mzda/plat, zaměstnanecké akcie.

#### **2.4.9 Ostatní faktory**

##### **Oddanost organizaci**

Oddanost se týká loajality a náklonosti, jde vlastně o to, v jaké míře se jedinec identifikuje s danou organizací. Je dána třemi faktory, prvním z nich je silná touha zaměstnance zůstat členem organizace. Druhá se týká silné víry v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování zaměstnancem. Posledním faktorem je připravenost zaměstnance k tomu, aby vynakládal značné úsilí ve prospěch organizace (Porter a kol, 1974 dle Armstrong, 2007).

##### **Kvalita výrobků**

Zaměstnanci chtějí být pyšní a hrdí na kvalitní výrobky, které ve svém zaměstnání vyrábějí a na svou organizaci. Chtějí, aby organizace, ve které pracují, byla na reprezentativní úrovni. Tato organizace nemusí zrovna zachraňovat svět, aby na ni mohli být zaměstnanci hrdí a věřili, že se každý den snaží o nejlepší kvalitu provedené práce pro své zákazníky (Katcher, 2009).

Pokud by byly obavy zaměstnanců o kvalitu výrobků oprávněné, znamená to, že by měl management na to reagovat. Existují 3 vodítka, jak tedy management může reagovat: Prvním z nich je provedení šetření problému, kdy se zaměstnanci dozví o krocích, které povedou k prošetření jejich obav ohledně kvality. Dalším vodítkem je sdělení a demonstrace svých závazků vůči kvalitě. Zde vedoucí pracovníci dávají zaměstnancům najevo, jak je důležité odvádět kvalitní práci a kvalitní výrobky pro své zákazníky. Posledním možným vodítkem je přiznání možného problému. Organizace by neměla zapírat existenci problémů s kvalitou, protože zaměstnanci jsou většinou ti první, kdo se o těchto problémech dozví. Organizace by se tedy měla ubírat cestou upřímnosti (Katcher, 2009).

## **2.5**

### **Vztah pracovní spokojenosti a motivace**

Bedrnová et al. (2012, s. 254) tvrdí, že mezi pracovní spokojeností a motivací existuje určitý vztah, ve kterém platí, že „*dobré pracovní podmínky, ve většině případů alespoň nepřímě stimulují motivaci k práci*“. Velmi výhodné by bylo, pokud by pracovník byl naplňován už

jenom samotným obsahem práce. Z toho vyplývá vztah přímé úměrnosti: „*čím větší je uspokojení, tím větší motivace k práci*“.

Bedrnová et al. (2012) zastávají názor, že „neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti, nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem“.

## **2.6 Možnosti zkoumání spokojenosti pracovníků**

Pokud chce podnik provádět nová opatření, která se týkají jeho zaměstnanců, musí vycházet ze současného stavu, a proto je vhodné, aby zjišťoval informace o pracovní spokojenosti. Po provedení těchto změn je vhodné zjišťovat zpětnou vazbu (Bedrnová et al. 2002).

### **2.6.1 Rozbor pracovní spokojenosti a metodika standardizovaného dotazování**

Pracovníci vnímají pracovní spokojenost subjektivně, jsou ovlivněni pracovními podmínkami a svým vztahem k práci. Pokud chceme pracovní spokojenost změřit, bude se jednat o zkoumání kvality prožitku (Bedrnová et al., 2002).

Michael Armstrong (2007) definoval 4 metody, jak zkoumat spokojenost s prací pomocí anket:

1. Použití dotazníků.
2. Použití rozhovorů.
3. Kombinace dotazníku a rozhovoru.
4. Využití diskusních skupin.

Pro účely této bakalářské práce byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazník je druh psaného řízeného rozhovoru. Protože dotazy jsou psané, vyžadují se na ně i písemné odpovědi. Dotazník není tak časově náročný, jako např. rozhovor. Nutností je promyšlení a přesné určení cílů dotazníkového průzkumu. Konkrétní otázky musí být logicky a stylisticky správně připraveny a měly by být anonymní, čímž by měla být zaručena vyšší upřímnost odpovědí. Dotazníky by se měly dávat k vyplnění pouze dospělým osobám a dětem nad deset let, součástí je kladná motivace k odpovědnému vyplňování dotazníku. Takto získané výsledky mohou být zpracovány kvantitativně, statistickými metodami a dále je kvalitativně zhodnotit. Už při rozesílání dotazníků musí být počítáno s tím, že se všechny dotazníky nevrátí, a proto jich musí být rozesláno dvojnásobné množství, než které je potom skutečně potřebné pro vlastní zkoumání (Kohoutek, 2010).

Dotazníkem lze zkoumat i větší počty osob současně, díky tomu se získá v krátké době značné množství výpovědí, ty ale mohou být subjektivně zkresleny a to i nevědomě. Dotazované osoby mohou při vyplňování dotazníku více promýšlet své odpovědi, protože není na rychlost odpovědi vyvíjen takový nátlak, jako je tomu při rozhovoru (Kohoutek, 2010).

Výhody i nevýhody má jak písemné, tak i osobní dotazování. Za výhodu písemného dotazování lze považovat cenu jeho provedení, jeho průběh je možno lépe kontrolovat. Na druhou stranu mezi nevýhody patří nižší návratnost a menší spolehlivost údajů způsobená zkreslením. Pracovník má totiž možnost diskuse s ostatními pracovníky a tudíž může být ovlivněn. Tuto nevýhodu písemného dotazování nelze nijak ovlivnit, protože pracovníci vyplňují dotazníky v čase, který není kontrolován (Bedrnová et al., 2002). Otázky, které budou kladeny, musí být pro všechny dotazované srozumitelné. Provazník a Komárková (2004) dodávají, že pokud se podaří, aby se pracovníci nad danými otázkami zamysleli, brali je vážně a odpovídali upřímně, bude to veliký úspěch v měření pracovní spokojenosti. Zároveň by podle nich neměly být otázky pro zaměstnance nevyhovující a nepříjemné.

Dalším úskalím se může stát fakt, že lidé mohou mít sklon odpovídat tak, jak se od nich očekává a co je podle nich považováno za všeobecně správné. S touto skutečností se při měření pracovní spokojenosti musí počítat. Vhodné je proto vysvětlit účel, za kterým se pracovní spokojenost zkoumá. Pokud zaměstnanci znají tyto důvody, měly by odpovědi v dotazníku být věrohodnější (Bedrnová et al., 2002).

V organizacích bývá pro zkoumání pracovní spokojenosti častěji zvoleno dotazování písemně ve formě dotazníku. Je velmi důležité, aby byl dobře připraven. Dotazník může být ve formě otevřených otázek, uzavřených otázek nebo formou vyjádření spokojenosti na číselné škále (Bedrnová et al., 2002).

Výslednou spokojeností není aritmetický průměr všech dílčích spokojeností, ale je vypočtena pomocí důležitosti subjektivních vah, kterou mají jednotlivé prvky (Bedrnová et al., 2012).

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.



Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.



Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.



Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.



Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.



Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

Tato stránka obsahuje citlivé údaje.

## **6 Závěr**

Člověk tráví v práci významnou část svého života, proto by se zde měl cítit spokojený. Pracovní spokojenost zaměstnanců je ovlivňována velkým množstvím faktorů, kterých se týká převážná část teoretické části práce. Jedná se o obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, vztahy na pracovišti, vedoucího pracovníka, organizační podmínky práce, fyzické podmínky práce a úroveň péče o zaměstnance. Cílem této práce bylo zhodnocení faktorů pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci. Tohoto průzkumu mělo být dosaženo formou dotazníků, které vyplňovali zaměstnanci jednotlivých oddělení ve vybrané organizaci. Vracené dotazníky byly statisticky zpracovány a výsledky zhodnoceny. Největší nespokojenost se objevovala u faktoru organizace pracoviště. Zde firma o svých nedostacích věděla a již staví nové haly pro oddělení, která měla nejvíce nevyhovující podmínky. Dalším zdrojem pracovní nespokojenosti ve vybrané organizaci byly fyzické podmínky práce a možnost kariérního růstu. Dále byla pracovní spokojenost zkoumána i v oblastech, které daná organizace považovala za důležité a chtěla tedy znát názor svých zaměstnanců. Zde byla spokojenost zaměstnanců se systémem jakosti, který do podniku vnáší určitý řád. Dále byla navržena konkrétní doporučení, která by měla v této organizaci zlepšit pracovní spokojenost zaměstnanců v organizaci a na jednotlivých pracovištích. Následně je již na managementu organizace zda návrhy na zlepšení pracovní spokojenosti aktivně aplikují, či nikoliv. Každá organizace by, ve vlastním zájmu, měla investovat určité finanční prostředky do oblasti zlepšování pracovní spokojenosti. Od pracovní spokojenosti se odvíjí konečná pracovní produktivita a výkonnost jednotlivých pracovníků na oddělení.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

1. BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. PAUKNEROVÁ, Daniela et al.. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
3. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
4. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007, xxxii, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
6. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
7. BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
8. FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál, 2006, 199 s. ISBN 80-7367-113-1.
9. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: [jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě]*. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
10. KATCHER, Bruce Leslie a Adam SNYDER. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si vaši lidé možná myslí a co s tím můžete dělat*. Brno: Computer Press, 2009, 205 s. ISBN 978-80-251-1922-8.
11. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x.
12. THORNE, Kaye, a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
13. PROVAZNÍK, Vladimír et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

14. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-x.
15. ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
16. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
17. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

### **Elektronické dokumenty**

18. Dotazník jako průzkumná metoda. 2010. KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>.
19. Creating Sustainable Performance. 2015. SPREITZER, Gretchen a Christine PORATH. *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance>

### **Interní zdroje**

- Zásady odměňování (směrnice).
- Pracovní řád.
- Řízení lidských zdrojů (směrnice).

## **Seznam zkratk**

MTZ	Materiálně technické zásobování (oddělení)
OTK	Oddělení technické kontroly
OTS	Oddělení technických služeb
TPV	Technologie přípravy výroby

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2015

Monika Staněková

jméno a příjmení studenta



## **Seznam příloh**

Příloha 1: Vyhodnocený dotazník za celou organizaci

Příloha 2: Vyhodnocené dotazníky za jednotlivá oddělení

Příloha 3: Tabulka připomínek

Příloha 4: Párové hodnocení otázek

# Přílohy

## Příloha č. 1

		Spokojenost zaměstnance /celkem/							rok: <b>2015</b>	
číslo otázky	hodnocení	minimální ← spokojenost → maximální							Σ	
		1	2	3	4	5	6	7		
A	1	Jste spokojen(a) s využitím Vašich znalostí a dovedností na Vašem současném pracovišti (vzdělání, praxe)?	21	29	55	86	70	47	21	329
	2	Dává Vám plnění Vašich pracovních úkolů pocit osobního uspokojení?	31	43	62	77	63	37	16	329
	3	Jste spokojen(a) s úrovní Vašeho zaškolení při nástupu na nové pracoviště?	23	36	44	67	64	60	35	329
B	4	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s organizací práce (zadáání, plnění, kontrola provedené práce)?	68	56	42	62	50	34	17	329
	5	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s atmosférou v kolektivu, respektem u kolegů?	20	26	26	49	65	75	68	329
	6	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s fyzickými podmínkami (světlo, hluk, prašnost)?	80	38	42	57	42	52	18	329
	7	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s dodržováním bezpečnosti práce?	46	17	25	53	63	64	61	329
	8	Jste spokojen(a) s existující výrobní dokumentací (výkresy, techn.postupy, technické instrukce, atd.) pro vaši práci?	43	47	50	68	55	50	16	329
	9	Jste spokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště nářadím, přípravky a pracovními pomůckami?	26	28	51	52	58	74	40	329
	10	Jste, spokojen(a) s Vaším seznámením (proškolením) s prací, kterou vykonáváte?	12	17	27	61	63	83	66	329
	11	Jste spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (kantýna, šatny, svačínové kouty, nápoj.automaty apod.)?	34	45	36	59	54	70	31	329
C	12	Jste spokojen(a) s uznáním osobního výkonu Vaším vedoucím?	27	35	28	64	72	56	47	329
	13	Jste spokojen(a) s oceňováním Vaší práce (mzda, mimořádné odměny apod.)?	58	44	59	59	52	40	17	329
	14	Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího vzdělávání/postupu; plánování kariéry?	65	62	49	73	42	29	9	329
D	15	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s pracovním řádem platným v SOR Libchavy s.r.o.?	28	17	32	85	48	64	55	329
	16	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?	21	20	24	63	63	78	60	329
	17	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a vedením podniku?	65	49	48	70	42	39	16	329
	18	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s opatřeními a dopady při neplnění zadaných úkolů?	15	17	25	57	60	84	71	329
	19	Jste spokojen s výhodami, které společnost poskytuje (příspěvky na obědy,důch.pojištění,dovolenou atd.)?	25	45	43	64	62	61	29	329
E	20	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s podnikovou politikou jakosti, cíli jakosti, podnikovou strategií?	44	43	41	62	50	54	35	329
	21	Jste spokojen(a) s tím, že podnik používá systém jakosti, který považuje za důležitý?	14	14	21	57	56	68	99	329
	22	Jste spokojen(a) s jistotou Vašeho postavení, s jistotou pracovního místa?	15	28	33	77	88	61	27	329
	23	S tím co teď víte, ucházel(a) byste se znovu o práci ve stejném podniku kde pracujete nyní?	27	40	36	76	59	51	40	329
	24	Jste spokojen(a) s prezentací společnosti na veřejnosti (www, tisk, předváděcí akce, výstavy, atd.)?	23	34	50	88	62	50	22	329
	25	Jak jste spokojen(a) s kvalitouautobusů SOR v porovnání s jinými které zajišťují obsluhu v regionu?	13	28	45	94	58	58	33	329

**Příloha č. 2**

		<b>Spokojenost zaměstnance /montáž 10 - 33/</b>							<b>2015</b>			
		rok:										
číslo		minimální ← <b>spokojenost</b> → maximální										
otázky	hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	Σ	medián	průměr	
1	Jste spokojen(a) s využitím Vašich znalostí a dovedností na Vašem současném pracovišti (vzdělání, praxe)?	13 16%	11 13%	13 16%	20 24%	7 8%	11 13%	8 10%	83	4	3,75	
2	Dává Vám plnění Vašich pracovních úkolů pocit osobního uspokojení?	13 16%	10 12%	12 14%	19 23%	15 18%	8 10%	6 7%	83	4	3,73	
3	Jste spokojen(a) s úrovní Vašeho zaškolení při nástupu na nové pracoviště?	7 8%	8 10%	16 19%	15 18%	13 16%	12 14%	12 14%	83	4	4,24	
4	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s organizací práce (zadáání, plnění, kontrola provedené práce)?	26 31%	12 14%	11 13%	11 13%	12 14%	7 8%	4 5%	84	3	3,10	
5	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s atmosférou v kolektivu, respektem u kolegů?	6 7%	7 8%	9 11%	11 13%	12 14%	13 23%	13 23%	83	5	4,80	
6	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s fyzickými podmínkami (světlo, hluk, prašnost)?	25 30%	9 11%	6 7%	18 22%	12 14%	8 10%	5 6%	83	4	3,33	
7	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s dodržováním bezpečnosti práce?	17 20%	5 6%	10 12%	13 16%	16 19%	14 17%	8 10%	83	4	3,96	
8	Jste spokojen(a) s existující výrobní dokumentací (výkresy, techn.postupy, technické instrukce, atd.) pro vaši práci?	19 23%	9 11%	10 12%	17 20%	9 11%	16 19%	3 4%	83	4	3,58	
9	Jste spokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště nářadím, přípravky a pracovními pomůckami?	12 14%	12 14%	11 13%	6 7%	14 17%	13 22%	10 12%	83	5	4,11	
10	Jste, spokojen(a) s Vaším seznámením (proškolením) s prací, kterou vykonáváte?	6 7%	8 10%	11 13%	10 12%	11 13%	14 17%	23 28%	83	5	4,76	
11	Jste spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (kantýna, šatny, svačkové kouty, nápoj.automaty apod.)?	18 22%	15 18%	9 11%	17 20%	10 12%	11 13%	3 4%	83	3	3,37	
12	Jste spokojen(a) s uznáním osobního výkonu Vaším vedoucím?	11 13%	9 11%	8 10%	11 13%	17 20%	14 17%	13 16%	83	5	4,30	
13	Jste spokojen(a) s oceňováním Vaší práce (mzda, mimořádné odměny apod.)?	15 18%	14 17%	11 13%	16 19%	10 12%	14 17%	3 4%	83	4	3,55	
14	Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího vzdělávání/postupu; plánování kariéry?	23 28%	19 23%	13 16%	15 18%	6 7%	5 6%	2 2%	83	2	2,82	
15	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s pracovním řádem platným v SOR Libchavy s.r.o.?	15 18%	3 4%	10 12%	22 27%	8 10%	9 11%	16 19%	83	4	4,16	
16	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?	4 5%	6 7%	9 11%	9 11%	15 18%	22 27%	18 22%	83	5	4,96	
17	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a vedením podniku?	22 27%	16 19%	12 14%	12 14%	5 6%	11 13%	5 6%	83	3	3,18	
18	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s opatřeními a dopady při neplnění zadaných úkolů?	5 6%	7 8%	10 12%	10 12%	13 16%	16 19%	22 27%	83	5	4,87	
19	Jste spokojen s výhodami, které společnost poskytuje (příspěvky na obědy,důch.pojištění,dovolenou atd.)?	11 13%	14 17%	9 11%	15 18%	11 13%	14 17%	9 11%	83	4	3,95	
20	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s podnikovou politikou jakosti, cíli jakosti, podnikovou strategií?	16 19%	11 13%	15 18%	17 20%	11 13%	9 11%	4 5%	83	3	3,47	
21	Jste spokojen(a) s tím, že podnik používá systém jakosti, kt považuje za důležitý?	6 7%	5 6%	6 7%	20 24%	8 10%	12 14%	28 31%	83	5	4,92	
22	Jste spokojen(a) s jistotou Vašeho postavení, s jistotou pracovního místa?	10 12%	9 11%	14 17%	18 22%	14 17%	12 14%	6 7%	83	4	3,93	
23	S tím co teď víte, ucházel(a) byste se znovu o práci ve stejném podniku kde pracujete nyní?	7 8%	7 8%	11 13%	19 23%	13 16%	17 20%	9 11%	83	4	4,34	
24	Jste spokojen(a) s prezentací společnosti na veřejnosti (www, tisk, předváděcí akce, výstavy, atd.)?	11 13%	13 16%	16 19%	14 17%	12 14%	13 16%	4 5%	83	4	3,70	
25	Jak jste spokojen(a) s kvalitou autobusů SOR v porovnání s které zajišťují obslužnost v regionu?	6 7%	7 8%	18 22%	21 25%	6 7%	15 18%	10 12%	83	4	4,19	

		Spokojenost zaměstnance /montáž 1-9/							rok: 2015			
číslo	otázky	hodnocení	minimální ← spokojenost → maximální							Σ	medián	průměr
			1	2	3	4	5	6	7			
1	Jste spokojen(a) s využitím Vašich znalostí a dovedností na Vašem současném pracovišti (vzdělání, praxe)?	0 0%	8 26%	7 23%	13 42%	1 3%	0 0%	2 6%	31	4	3,48	
2	Dává Vám plnění Vašich pracovních úkolů pocit osobního uspokojení?	5 16%	9 29%	7 23%	6 19%	2 6%	2 6%	0 0%	31	3	2,90	
3	Jste spokojen(a) s úrovní Vašeho zaškolení při nástupu na nové pracoviště?	2 6%	4 13%	6 19%	7 23%	3 10%	7 23%	2 6%	31	4	4,10	
4	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s organizací práce (zadávání, plnění, kontrola provedené práce)?	6 19%	9 29%	7 23%	3 10%	5 16%	0 0%	1 3%	31	3	2,87	
5	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s atmosférou v kolektivu, respektem u kolegů?	5 16%	7 23%	4 13%	4 13%	6 19%	4 13%	1 3%	31	3	3,48	
6	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s fyzickými podmínkami (světlo, hluk, prašnost)?	17 55%	8 26%	3 10%	1 3%	1 3%	1 3%	0 0%	31	1	1,84	
7	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s dodržováním bezpečnosti práce?	11 35%	6 19%	1 3%	6 19%	2 6%	5 16%	0 0%	31	2	2,90	
8	Jste spokojen(a) s existující výrobní dokumentací (výkresy, techn.postupy, technické instrukce, atd.) pro vaši práci?	4 13%	7 23%	3 10%	8 26%	6 19%	3 10%	0 0%	31	4	3,45	
9	Jste spokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště nářadím, přípravky a pracovními pomůckami?	2 6%	2 6%	5 16%	7 23%	6 19%	8 26%	1 3%	31	4	4,32	
10	Jste, spokojen(a) s Vaším seznámením (proškolením) s prací, kterou vykonáváte?	2 6%	1 3%	3 10%	8 26%	6 19%	8 26%	3 10%	31	5	4,65	
11	Jste spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (kantýna, šatny, svačtinové kouty, nápoj.automaty apod.)?	2 6%	3 10%	5 16%	11 35%	3 10%	6 19%	1 3%	31	4	4,03	
12	Jste spokojen(a) s uznáním osobního výkonu Vaším vedoucím?	4 13%	5 16%	4 13%	9 29%	5 16%	3 10%	1 3%	31	4	3,61	
13	Jste spokojen(a) s oceňováním Vaší práce (mzda, mimořádné odměny apod.)?	9 29%	5 16%	5 16%	8 26%	1 3%	3 10%	0 0%	31	3	2,87	
14	Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího vzdělávání/postupu; plánování kariéry?	9 29%	9 29%	5 16%	4 13%	4 13%	0 0%	0 0%	31	2	2,52	
15	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s pracovním řádem platným v SOR Libchavy s.r.o.?	3 10%	5 16%	3 10%	5 16%	4 13%	5 16%	8 19%	31	4	4,32	
16	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?	5 16%	4 13%	3 10%	7 23%	7 23%	3 10%	2 6%	31	4	3,77	
17	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a vedením podniku?	8 26%	7 23%	4 13%	6 19%	4 13%	2 6%	0 0%	31	3	2,90	
18	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s opatřeními a dopady při neplnění zadaných úkolů?	2 6%	1 3%	4 13%	5 16%	4 13%	4 13%	11 35%	31	5	5,06	
19	Jste spokojen s výhodami, které společnost poskytuje (příspěvky na obědy,důch.pojištění,dovolenou atd.)?	1 3%	5 16%	6 19%	9 29%	1 3%	7 23%	2 6%	31	4	4,06	
20	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s podnikovou politikou jakosti, cíli jakosti, podnikovou strategií?	4 13%	6 19%	4 13%	4 13%	3 10%	3 10%	7 23%	31	4	4,06	
21	Jste spokojen(a) s tím, že podnik používá systém jakosti, kt považuje za důležitý?	2 6%	2 6%	7 23%	5 16%	3 10%	4 13%	9 26%	31	4	4,58	
22	Jste spokojen(a) s jistotou Vašeho postavení, s jistotou pracovního místa?	2 6%	4 13%	3 10%	9 29%	4 13%	5 16%	4 13%	31	4	4,29	
23	S tím co teď víte, ucházel(a) byste se znovu o práci ve stejném podniku kde pracujete nyní?	6 19%	7 23%	4 13%	8 26%	4 13%	2 6%	0 0%	31	3	3,10	
24	Jste spokojen(a) s prezentací společnosti na veřejnosti (www, tisk, předváděcí akce, výstavy, atd.)?	5 16%	2 6%	5 16%	10 32%	5 16%	3 10%	1 3%	31	4	3,68	
25	Jak jste spokojen(a) s kvalitou autobusů SOR v porovnání s které zajišťují obslužnost v regionu?	5 16%	7 23%	4 13%	6 19%	6 19%	3 10%	0 0%	31	3	3,32	

		Spokojenost zaměstnance /svařovna/							rok: 2015			
číslo otázky		hodnocení	spokojenost							Σ	medián	průměr
			minimální	1	2	3	4	5	6			
1	Jste spokojen(a) s využitím Vašich znalostí a dovedností na Vašem současném pracovišti (vzdělání, praxe)?		5	5	9	17	26	9	4	75	5	4,29
2	Dává Vám plnění Vašich pracovních úkolů pocit osobního uspokojení?		6	9	12	18	15	12	3	75	4	4,00
3	Jste spokojen(a) s úrovní Vašeho zaškolení při nástupu na nové pracoviště?		11	11	8	13	11	13	8	75	4	3,97
4	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s organizací práce (zadávaní, plnění, kontrola provedené práce)?		20	13	6	20	8	6	2	75	3	3,12
5	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s atmosférou v kolektivu, respektem u kolegů?		2	1	1	12	19	21	19	75	6	5,45
6	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s fyzickými podmínkami (světlo, hluk, prašnost)?		28	11	7	14	7	6	2	75	2	2,83
7	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s dodržováním bezpečnosti práce?		13	3	7	13	17	12	10	75	5	4,25
8	Jste spokojen(a) s existující výrobní dokumentací (výkresy, techn.postupy, technické instrukce, atd.) pro vaši práci?		7	11	9	19	11	14	4	75	4	3,99
9	Jste spokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště nářadím, přípravky a pracovními pomůckami?		10	6	12	19	15	9	4	75	4	3,88
10	Jste, spokojen(a) s Vaším seznámením (proškolením) s prací, kterou vykonáváte?		3	3	3	15	10	27	14	75	6	5,17
11	Jste spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (kantýna, šatny, svačtinové kouty, nápoj.automaty apod.)?		7	10	4	9	15	20	10	75	5	4,53
12	Jste spokojen(a) s uznáním osobního výkonu Vaším vedoucím?		6	9	4	14	11	16	15	75	5	4,64
13	Jste spokojen(a) s oceňováním Vaší práce (mzda, mimořádné odměny apod.)?		10	8	12	15	18	5	7	75	4	3,88
14	Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího vzdělávání/postupu; plánování kariéry?		10	14	12	19	9	8	3	75	4	3,52
15	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s pracovním řádem platným v SOR Libchavy s.r.o.?		6	3	11	16	16	12	11	75	5	4,51
16	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?		3	4	3	20	14	16	15	75	5	4,95
17	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a vedením podniku?		20	5	7	20	9	11	3	75	4	3,51
18	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s opatřeními a dopady při neplnění zadaných úkolů?		5	4	7	16	8	24	11	75	5	4,79
19	Jste spokojen s výhodami, které společnost poskytuje (příspěvky na obědy,důch.pojištění,dovolenou atd.)?		10	7	9	10	15	20	4	75	5	4,19
20	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s podnikovou politikou jakosti, cíli jakosti, podnikovou strategií?		17	10	9	9	11	15	4	75	4	3,64
21	Jste spokojen(a) s tím, že podnik používá systém jakosti, kt považuje za důležitý?		5	3	3	15	17	14	18	75	5	5,00
22	Jste spokojen(a) s jistotou Vašeho postavení, s jistotou pracovního místa?		1	6	5	19	27	15	2	75	5	4,57
23	S tím co teď víte, ucházel(a) byste se znovu o práci ve stejném podniku kde pracujete nyní?		4	3	7	18	19	10	14	75	5	4,75
24	Jste spokojen(a) s prezentací společnosti na veřejnosti (www, tisk, předváděcí akce, výstavy, atd.)?		1	9	10	23	12	14	6	75	4	4,36
25	Jak jste spokojen(a) s kvalitou autobusů SOR v porovnání s které zajišťují obslužnost v regionu?		2	4	9	19	15	18	8	75	5	4,69

		Spokojenost zaměstnance /obrobná/							rok: 2015		
číslo otázky	hodnocení	spokojenost							Σ	medián	průměr
		minimální	1	2	3	4	5	6			
1	Jste spokojen(a) s využitím Vašich znalostí a dovedností na Vašem současném pracovišti (vzdělání, praxe)?	0	0	1	0	2	3	1	7	6	5,43
2	Dává Vám plnění Vašich pracovních úkolů pocit osobního uspokojení?	0	0	1	3	2	1	0	7	4	4,43
3	Jste spokojen(a) s úrovní Vašeho zaškolení při nástupu na nové pracoviště?	1	0	0	1	4	0	1	7	5	4,57
4	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s organizací práce (zadávání, plnění, kontrola provedené práce)?	1	2	2	1	0	0	1	7	3	3,14
5	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s atmosférou v kolektivu, respektem u kolegů?	0	1	0	3	2	1	0	7	4	4,29
6	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s fyzickými podmínkami (světlo, hluk, prašnost)?	0	1	2	3	0	1	0	7	4	3,71
7	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s dodržováním bezpečnosti práce?	0	0	1	2	0	1	3	7	6	5,43
8	Jste spokojen(a) s existující výrobní dokumentací (výkresy, techn.postupy, technické instrukce, atd.) pro vaši práci?	1	2	1	1	1	0	1	7	3	3,43
9	Jste spokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště nářadím, přípravky a pracovními pomůckami?	0	1	3	0	0	2	1	7	3	4,29
10	Jste, spokojen(a) s Vaším seznámením (proškolením) s prací, kterou vykonáváte?	0	0	0	2	0	2	3	7	6	5,86
11	Jste spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (kantýna, šatna, svačtinové kouty, nápoj.automaty apod.)?	1	0	2	2	1	0	1	7	4	3,86
12	Jste spokojen(a) s uznáním osobního výkonu Vaším vedoucím?	1	2	0	0	2	1	1	7	5	4,00
13	Jste spokojen(a) s oceňováním Vaší práce (mzda, mimořádné odměny apod.)?	1	0	2	0	2	1	1	7	5	4,29
14	Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího vzdělávání/postupu; plánování kariéry?	1	0	0	3	0	2	1	7	4	4,57
15	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s pracovním řádem platným v SOR Libchavy s.r.o.?	0	0	0	2	1	2	2	7	6	5,57
16	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?	2	0	1	0	1	1	2	7	5	4,29
17	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a vedením podniku?	0	1	2	3	0	0	1	7	4	3,86
18	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s opatřeními a dopady při neplnění zadaných úkolů?	1	0	0	2	2	1	1	7	5	4,57
19	Jste spokojen s výhodami, které společnost poskytuje (příspěvky na obědy,důch.pojištění,dovolenou atd.)?	0	0	2	1	1	1	2	7	5	5,00
20	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s podnikovou politikou jakosti, cíli jakosti, podnikovou strategií?	0	0	0	3	0	1	3	7	6	5,57
21	Jste spokojen(a) s tím, že podnik používá systém jakosti, kt považuje za důležitý?	0	0	0	1	1	2	3	7	6	6,00
22	Jste spokojen(a) s jistotou Vašeho postavení, s jistotou pracovního místa?	0	0	0	1	1	0	5	7	7	6,29
23	S tím co teď víte, ucházel(a) byste se znovu o práci ve stejném podniku kde pracujete nyní?	1	0	1	2	1	0	2	7	4	4,43
24	Jste spokojen(a) s prezentací společnosti na veřejnosti (www, tisk, předváděcí akce, výstavy, atd.)?	0	1	0	5	0	1	0	7	4	4,00
25	Jak jste spokojen(a) s kvalitou autobusů SOR v porovnání s které zajišťují obslužnost v regionu?	0	0	0	4	1	1	1	7	4	4,86

		Spokojenost zaměstnance /OTK/							2015			
		rok:										
číslo	otázky	hodnocení	spokojenost							Σ	medián	průměr
			minimální	1	2	3	4	5	6			
1	Jste spokojen(a) s využitím Vašich znalostí a dovedností na Vašem současném pracovišti (vzdělání, praxe)?		1	0	0	8	4	1	1	15	4	4,40
2	Dává Vám plnění Vašich pracovních úkolů pocit osobního uspokojení?		0	0	6	4	3	1	1	15	4	4,13
3	Jste spokojen(a) s úrovní Vašeho zaškolení při nástupu na nové pracoviště?		0	0	1	5	6	3	0	15	5	4,73
4	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s organizací práce (zadávaní, plnění, kontrola provedené práce)?		2	4	1	3	2	3	0	15	4	3,53
5	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s atmosférou v kolektivu, respektem u kolegů?		0	1	0	1	5	5	3	15	6	5,47
6	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s fyzickými podmínkami (světlo, hluk, prašnost)?		3	2	1	2	3	3	1	15	4	3,87
7	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s dodržováním bezpečnosti práce?		3	0	2	3	4	2	1	15	4	4,00
8	Jste spokojen(a) s existující výrobní dokumentací (výkresy, techn.postupy, technické instrukce, atd.) pro vaši práci?		5	5	2	1	1	1	0	15	2	2,40
9	Jste spokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště nářadím, přípravky a pracovními pomůckami?		1	4	2	3	3	2	0	15	5	3,60
10	Jste, spokojen(a) s Vaším seznámením (proškolením) s prací, kterou vykonáváte?		0	0	2	2	6	4	1	15	5	5,00
11	Jste spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (kantýna, šatny, svačtinové kouty, nápoj.automaty apod.)?		1	1	1	2	4	3	3	15	5	4,87
12	Jste spokojen(a) s uznáním osobního výkonu Vaším vedoucím?		0	4	4	5	1	0	1	15	3	3,47
13	Jste spokojen(a) s oceňováním Vaší práce (mzda, mimořádné odměny apod.)?		4	4	5	0	1	0	1	15	2	2,60
14	Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího vzdělávání/postupu; plánování kariéry?		3	3	3	3	2	0	1	15	3	3,13
15	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s pracovním řádem platným v SOR Libchavy s.r.o.?		0	0	0	5	2	8	0	15	6	5,20
16	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?		1	1	1	6	1	4	1	15	4	4,40
17	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a vedením podniku?		1	5	3	1	2	2	1	15	3	3,53
18	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s opatřeními a dopady při neplnění zadaných úkolů?		0	1	0	4	3	6	1	15	5	5,07
19	Jste spokojen s výhodami, které společnost poskytuje (příspěvky na obědy,důch.pojištění,dovolenou atd.)?		0	1	2	4	3	2	3	15	5	4,80
20	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s podnikovou politikou jakosti, cíli jakosti, podnikovou strategií?		0	1	0	6	2	6		15	5	4,80
21	Jste spokojen(a) s tím, že podnik používá systém jakosti, kt považuje za důležitý?		0	1	0	1	1	6	3	15	6	5,93
22	Jste spokojen(a) s jistotou Vašeho postavení, s jistotou pracovního místa?		0	4	0	2	5	2	2	15	5	4,47
23	S tím co teď víte, ucházel(a) byste se znovu o práci ve stejném podniku kde pracujete nyní?		1	3	2	4	2	2	1	15	4	3,87
24	Jste spokojen(a) s prezentací společnosti na veřejnosti (www, tisk, předváděcí akce, výstavy, atd.)?		0	2	1	5	3	3	1	15	4	4,47
25	Jak jste spokojen(a) s kvalitou autobusů SOR v porovnání s které zajišťují obslužnost v regionu?		0	1	0	6	3	4	1	15	5	4,80

		Spokojenost zaměstnance /TPV/							rok: 2015			
číslo	otázky	hodnocení	spokojenost							Σ	medián	průměr
			minimální	1	2	3	4	5	6			
1	Jste spokojen(a) s využitím Vašich znalostí a dovedností na Vašem současném pracovišti (vzdělání, praxe)?		0	0	2	3	4	7	0	16	4	5,00
2	Dává Vám plnění Vašich pracovních úkolů pocit osobního uspokojení?		2	1	2	5	5	1	0	16	4	3,81
3	Jste spokojen(a) s úrovní Vašeho zaškolení při nástupu na nové pracoviště?		1		0	2	4	6	3	16	6	5,38
4	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s organizací práce (zadávání, plnění, kontrola provedené práce)?		2	1	0	2	5	5	1	16	5	4,63
5	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s atmosférou v kolektivu, respektem u kolegů?		0	0	1	2	2	5	6	16	6	5,81
6	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s fyzickými podmínkami (světlo, hluk, prašnost)?		0	1	2	3	4	5	1	16	5	4,81
7	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s dodržováním bezpečnosti práce?		0	0	0	1	2	7	6	16	6	6,13
8	Jste spokojen(a) s existující výrobní dokumentací (výkresy, techn.postupy, technické instrukce, atd.) pro vaši práci?		1	3	3	4	1	3	1	16	4	3,88
9	Jste spokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště nářadím, přípravky a pracovními pomůckami?		0	0	3	2	2	6	3	16	6	5,25
10	Jste, spokojen(a) s Vaším seznámením (proškolením) s prací, kterou vykonáváte?		1	0	1	0	3	4	7	16	6	5,75
11	Jste spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (kantýna, šatny, svačtinové kouty, nápoj.automaty apod.)?		1	1	2	5	2	5	0	16	4	4,31
12	Jste spokojen(a) s uznáním osobního výkonu Vaším vedoucím?		1	1	0	3	3	3	5	16	5,5	5,19
13	Jste spokojen(a) s oceňováním Vaší práce (mzda, mimořádné odměny apod.)?		0	4	3	2	1	5	1	16	4	4,19
14	Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího vzdělávání/postupu; plánování kariéry?		2	1	3	3	6	1	0	16	4	3,81
15	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s pracovním řádem platným v SOR Libchavy s.r.o.?		0	0	2	3	4	3	4	16	5	5,25
16	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?		1	1	0	1	3	5	5	16	6	5,44
17	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a vedením podniku?		2	2	1	4	1	4	2	16	4	4,25
18	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s opatřeními a dopady při neplnění zadaných úkolů?		0	1	0	1	4	7	3	16	6	5,56
19	Jste spokojen s výhodami, které společnost poskytuje (příspěvky na obědy,důch.pojištění,dovolenou atd.)?		0	3	2	4	5	2	0	16	4	4,06
20	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s podnikovou politikou jakosti, cíli jakosti, podnikovou strategií?		1	1	0	3	1	7	3	16	6	5,19
21	Jste spokojen(a) s tím, že podnik používá systém jakosti, kt považuje za důležitý?		0	0	0	2	3	5	6	16	6	5,94
22	Jste spokojen(a) s jistotou Vašeho postavení, s jistotou pracovního místa?		0	1	1	1	5	7	1	16	5,5	5,19
23	S tím co teď víte, ucházel(a) byste se znovu o práci ve stejném podniku kde pracujete nyní?		0	2	0	2	3	7	2	16	6	5,19
24	Jste spokojen(a) s prezentací společnosti na veřejnosti (www, tisk, předváděcí akce, výstavy, atd.)?		1	1	1	4	4	4	1	16	5	4,56
25	Jak jste spokojen(a) s kvalitou autobusů SOR v porovnání s které zajišťují obslužnost v regionu?		0	1	0	3	4	5	3	16	5,5	5,31



		Spokojenost zaměstnance /Sklad + MTZ/							rok: 2015			
číslo	otázky	hodnocení	minimální ← spokojenost → maximální							Σ	medián	průměr
			1	2	3	4	5	6	7			
1	Jste spokojen(a) s využitím Vašich znalostí a dovedností na Vašem současném pracovišti (vzdělání, praxe)?		1 5%	2 10%	4 19%	5 24%	6 29%	2 10%	1 5%	21	4	4,10
2	Dává Vám plnění Vašich pracovních úkolů pocit osobního uspokojení?		3 14%	4 19%	3 14%	5 24%	5 24%	1 5%	0 0%	21	4	3,38
3	Jste spokojen(a) s úrovní Vašeho zaškolení při nástupu na nové pracoviště?		1 5%	3 14%	1 5%	6 29%	3 14%	4 19%	3 14%	21	4	4,48
4	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s organizací práce (zadávání, plnění, kontrola provedené práce)?		6 29%	3 14%	5 24%	0 0%	4 19%	2 10%	1 5%	21	3	3,14
5	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s atmosférou v kolektivu, respektem u kolegů?		0 0%	4 19%	2 10%	5 24%	6 29%	2 10%	2 10%	21	4	4,29
6	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s fyzickými podmínkami (světlo, hluk, prašnost)?		5 24%	3 14%	5 24%	2 10%	3 14%	2 10%	1 5%	21	3	3,24
7	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s dodržováním bezpečnosti práce?		1 5%	1 5%	2 10%	6 29%	5 24%	2 10%	4 19%	21	5	4,67
8	Jste spokojen(a) s existující výrobní dokumentací (výkresy, techn.postupy, technické instrukce, atd.) pro vaši práci?		1 5%	4 19%	7 33%	4 19%	3 14%	2 10%	0 0%	21	3	3,48
9	Jste spokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště nářadím, přípravky a pracovními pomůckami?		0 0%	1 5%	3 14%	7 33%	3 14%	4 19%	3 14%	21	4	4,71
10	Jste, spokojen(a) s Vaším seznámením (proškolením) s prací, kterou vykonáváte?		0 0%	2 10%	2 10%	6 29%	4 19%	7 33%	0 0%	21	5	4,57
11	Jste spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (kantýna, šatny, svačínové kouty, nápoj.automaty apod.)?		1 5%	5 24%	4 19%	1 5%	2 10%	6 29%	2 10%	21	4	4,14
12	Jste spokojen(a) s uznáním osobního výkonu Vaším vedoucím?		1 5%	0 0%	3 14%	7 33%	8 38%	1 5%	1 5%	21	4	4,33
13	Jste spokojen(a) s oceňováním Vaší práce (mzda, mimořádné odměny apod.)?		3 14%	4 19%	7 33%	1 5%	3 14%	1 5%	2 10%	21	3	3,38
14	Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího vzdělávání/postupu; plánování kariéry?		3 14%	3 14%	4 19%	5 24%	2 10%	3 14%	1 5%	21	4	3,62
15	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s pracovním řádem platným v SOR Libchavy s.r.o.?		1 5%	4 19%	2 10%	5 24%	1 5%	4 19%	4 19%	21	4	4,38
16	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?		2 10%	2 10%	4 19%	4 19%	3 14%	5 24%	1 5%	21	4	4,10
17	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a vedením podniku?		4 19%	1 5%	5 24%	6 29%	3 14%	2 10%	0 0%	21	4	3,43
18	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s opatřeními a dopady při neplnění zadaných úkolů?		0 0%	0 0%	0 0%	5 24%	3 14%	6 29%	7 33%	21	6	5,71
19	Jste spokojen s výhodami, které společnost poskytuje (příspěvky na obědy,důch.pojištění,dovolenou atd.)?		1 5%	3 14%	1 5%	6 29%	5 24%	2 10%	3 14%	21	4	4,38
20	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s podnikovou politikou jakosti, cíli jakosti, podnikovou strategií?		1 5%	5 24%	5 24%	2 10%	3 14%	1 5%	4 19%	21	3	3,95
21	Jste spokojen(a) s tím, že podnik používá systém jakosti, kt považuje za důležitý?		0 0%	2 10%	1 5%	3 14%	4 19%	3 14%	8 38%	21	6	5,38
22	Jste spokojen(a) s jistotou Vašeho postavení, s jistotou pracovního místa?		1 5%	2 10%	6 29%	4 19%	5 24%	2 10%	1 5%	21	4	3,95
23	S tím co teď víte, ucházel(a) byste se znovu o práci ve stejném podniku kde pracujete nyní?		3 14%	3 14%	2 10%	5 24%	2 10%	3 14%	3 14%	21	4	4,00
24	Jste spokojen(a) s prezentací společnosti na veřejnosti (www, tisk, předváděcí akce, výstavy, atd.)?		0 0%	1 5%	4 19%	6 29%	7 33%	0 0%	3 14%	21	4	4,48
25	Jak jste spokojen(a) s kvalitou autobusů SOR v porovnání s které zajišťují obslužnost v regionu?		0 0%	0 0%	1 5%	9 43%	4 19%	3 14%	4 19%	21	5	5,00

		Spokojenost zaměstnance /Vývoj/							rok: 2015			
číslo	otázky	hodnocení	minimální ← spokojenost → maximální							Σ	medián	průměr
			1	2	3	4	5	6	7			
1	Jste spokojen(a) s využitím Vašich znalostí a dovedností na Vašem současném pracovišti (vzdělání, praxe)?		0	0	3	1	2	3	0	9	5	4,56
2	Dává Vám plnění Vašich pracovních úkolů pocit osobního uspokojení?		1	1	2	2	3	0	0	9	4	3,56
3	Jste spokojen(a) s úrovní Vašeho zaškolení při nástupu na nové pracoviště?		0	0	1	3	2	3	0	9	5	4,78
4	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s organizací práce (zadávání, plnění, kontrola provedené práce)?		1	1	0	2	3	2	0	9	5	4,22
5	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s atmosférou v kolektivu, respektem u kolegů?		0	0	1	3	1	0	4	9	5	5,33
6	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s fyzickými podmínkami (světlo, hluk, prašnost)?		2	0	2	1	2	2	0	9	4	3,78
7	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s dodržováním bezpečnosti práce?		0	0	0	2	2	1	4	9	6	5,78
8	Jste spokojen(a) s existující výrobní dokumentací (výkresy, techn.postupy, technické instrukce, atd.) pro vaši práci?		1	0	2	3	2	1	0	9	4	3,89
9	Jste spokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště nářadím, přípravky a pracovními pomůckami?		0	0	2	0	2	3	2	9	6	5,33
10	Jste, spokojen(a) s Vaším seznámením (proškolením) s prací, kterou vykonáváte?		0	0	0	1	3	2	3	9	6	5,78
11	Jste spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (kantýna, šatny, svačínové kouty, nápoj.automaty apod.)?		1	1	0	2	2	3	0	9	5	4,33
12	Jste spokojen(a) s uznáním osobního výkonu Vaším vedoucím?		0	0	0	2	4	2	1	9	5	5,22
13	Jste spokojen(a) s oceňováním Vaší práce (mzda, mimořádné odměny apod.)?		9	0	0	0	0	0	0	9	1	1,00
14	Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího vzdělávání/postupu; plánování kariéry?		2	0	1	5	1	0	0	9	4	3,33
15	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s pracovním řádem platným v SOR Libchavy s.r.o.?		1	1	1	2	1	1	2	9	4	4,33
16	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?		1	0	0	1	3	2	2	9	5	5,11
17	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a vedením podniku?		2	1	1	4	0	1	0	9	4	3,22
18	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s opatřeními a dopady při neplnění zadaných úkolů?		1	0	1	2	4	0	1	9	5	4,33
19	Jste spokojen s výhodami, které společnost poskytuje (příspěvky na obědy,důch.pojištění,dovolenou atd.)?		0	2	1	1	2	2	1	9	5	4,44
20	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s podnikovou politikou jakosti, cíli jakosti, podnikovou strategií?		2	1	2	2	2	0	0	9	3	3,11
21	Jste spokojen(a) s tím, že podnik používá systém jakosti, kt považuje za důležitý?		1	0	1	1	3	3	0	9	5	4,56
22	Jste spokojen(a) s jistotou Vašeho postavení, s jistotou pracovního místa?		1	1	0	1	4	2	0	9	5	4,33
23	S tím co teď víte, ucházel(a) byste se znovu o práci ve stejném podniku kde pracujete nyní?		1	3	1	1	2	0	1	9	3	3,44
24	Jste spokojen(a) s prezentací společnosti na veřejnosti (www, tisk, předváděcí akce, výstavy, atd.)?		2	0	2	2	3	0	0	9	4	3,44
25	Jak jste spokojen(a) s kvalitou autobusů SOR v porovnání s které zajišťují obslužnost v regionu?		0	0	4	3	0	1	1	9	4	4,11

		Spokojenost zaměstnance /Konstrukce/							2015			
		rok:										
číslo	otázky	hodnocení	spokojenost							Σ	medián	průměr
			minimální	1	2	3	4	5	6			
1	Jste spokojen(a) s využitím Vašich znalostí a dovedností na Vašem současném pracovišti (vzdělání, praxe)?	0	2	2	11	9	5	2	31	5	4,61	
2	Dává Vám plnění Vašich pracovních úkolů pocit osobního uspokojení?	0	2	7	9	7	4	2	31	4	4,32	
3	Jste spokojen(a) s úrovní Vašeho zaškolení při nástupu na nové pracoviště?	0	5	6	7	8	5	0	31	4	4,06	
4	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s organizací práce (zadávání, plnění, kontrola provedené práce)?	1	6	4	9	5	5	1	31	4	3,97	
5	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s atmosférou v kolektivu, respektem u kolegů?	0	1	2	4	6	13	6	31	6	5,42	
6	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s fyzickými podmínkami (světlo, hluk, prašnost)?	0	2	8	4	3	13	2	31	5	4,68	
7	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s dodržováním bezpečnosti práce?	0	1	2	1	6	9	12	31	6	5,81	
8	Jste spokojen(a) s existující výrobní dokumentací (výkresy, techn.postupy, technické instrukce, atd.) pro vaši práci?	2	5	5	5	6	6	2	31	4	4,10	
9	Jste spokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště nářadím, přípravky a pracovními pomůckami?	0	1	3	3	7	9	8	31	6	5,42	
10	Jste, spokojen(a) s Vaším seznámením (proškolením) s prací, kterou vykonáváte?	0	1	2	9	8	9	2	31	5	4,90	
11	Jste spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (kantýna, šatny, svačtinové kouty, nápoj.automaty apod.)?	1	6	7	4	5	5	3	31	4	4,06	
12	Jste spokojen(a) s uznáním osobního výkonu Vaším vedoucím?	1	3	2	7	9	5	4	31	5	4,65	
13	Jste spokojen(a) s oceňováním Vaší práce (mzda, mimořádné odměny apod.)?	2	2	8	8	6	3	2	31	4	4,00	
14	Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího vzdělávání/postupu; plánování kariéry?	7	7	3	4	7	2	1	31	3	3,23	
15	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s pracovním řádem platným v SOR Libchavy s.r.o.?	1	1	2	11	5	9	2	31	5	4,71	
16	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?	0	2	2	6	7	9	5	31	5	5,10	
17	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a vedením podniku?	1	9	5	6	8	2	0	31	4	3,55	
18	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s opatřeními a dopady při neplnění zadaných úkolů?	0	2	2	9	4	11	3	31	5	4,94	
19	Jste spokojen s výhodami, které společnost poskytuje (příspěvky na obědy,důch.pojištění,dovolenou atd.)?	0	5	6	6	9	3	2	31	4	4,16	
20	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s podnikovou politikou jakosti, cíli jakosti, podnikovou strategií?	0	5	4	6	8	5	3	31	5	4,42	
21	Jste spokojen(a) s tím, že podnik používá systém jakosti, kt považuje za důležitý?	0	1	2	4	9	7	8	31	5	5,39	
22	Jste spokojen(a) s jistotou Vašeho postavení, s jistotou pracovního místa?	0	0	2	11	10	7	1	31	5	4,81	
23	S tím co teď víte, ucházel(a) byste se znovu o práci ve stejném podniku kde pracujete nyní?	1	6	3	7	6	4	4	31	4	4,26	
24	Jste spokojen(a) s prezentací společnosti na veřejnosti (www, tisk, předváděcí akce, výstavy, atd.)?	0	3	6	11	7	4	0	31	4	4,10	
25	Jak jste spokojen(a) s kvalitou autobusů SOR v porovnání s které zajišťují obslužnost v regionu?	0	2	7	11	6	4	1	31	4	4,19	

		Spokojenost zaměstnance /OTS/							2015		
		rok:									
číslo otázky	hodnocení	spokojenost							Σ	medián	průměr
		minimální						maximální			
		1	2	3	4	5	6	7			
1	Jste spokojen(a) s využitím Vašich znalostí a dovedností na Vašem současném pracovišti (vzdělání, praxe)?	1 6%	0 0%	5 28%	5 28%	4 22%	3 17%	0 0%	18	4	4,11
2	Dává Vám plnění Vašich pracovních úkolů pocit osobního uspokojení?	1 6%	2 11%	3 17%	3 17%	4 22%	4 22%	1 6%	18	4,5	4,28
3	Jste spokojen(a) s úrovní Vašeho zaškolení při nástupu na nové pracoviště?	0 0%	4 22%	2 11%	3 17%	3 17%	3 17%	3 17%	18	4,5	4,44
4	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s organizací práce (zadávání, plnění, kontrola provedené práce)?	1 6%	3 17%	2 11%	3 17%	4 22%	2 11%	3 17%	18	4,5	4,33
5	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s atmosférou v kolektivu, respektem u kolegů?	5 28%	3 17%	1 6%	2 11%	3 17%	1 6%	3 17%	18	3,5	3,56
6	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s fyzickými podmínkami (světlo, hluk, prašnost)?	0 0%	0 0%	1 6%	5 28%	3 17%	6 33%	3 17%	18	5,5	5,28
7	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s dodržováním bezpečnosti práce?	0 0%	0 0%	0 0%	2 11%	3 17%	7 39%	6 33%	18	6	5,94
8	Jste spokojen(a) s existující výrobní dokumentací (výkresy, techn.postupy, technické instrukce, atd.) pro vaši práci?	1 6%	0 0%	3 17%	2 11%	7 39%	2 11%	3 17%	18	5	4,78
9	Jste spokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště nářadím, přípravky a pracovními pomůckami?	1 6%	0 0%	5 28%	3 17%	1 6%	6 33%	2 11%	18	4,5	4,61
10	Jste, spokojen(a) s Vaším seznámením (proškolením) s prací, kterou vykonáváte?	0 0%	1 6%	1 6%	5 28%	4 22%	2 11%	5 28%	18	5	5,11
11	Jste spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (kantýna, šatny, svačtinové kouty, nápoj.automaty apod.)?	1 6%	1 6%	1 6%	2 11%	2 11%	6 33%	5 28%	18	6	5,28
12	Jste spokojen(a) s uznáním osobního výkonu Vaším vedoucím?	1 6%	0 0%	0 0%	3 17%	6 33%	6 33%	2 11%	18	5	5,17
13	Jste spokojen(a) s oceňováním Vaší práce (mzda, mimořádné odměny apod.)?	2 11%	0 0%	1 6%	4 22%	7 39%	4 22%	0 0%	18	5	4,44
14	Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího vzdělávání/postupu; plánování kariéry?	3 17%	1 6%	2 11%	5 28%	2 11%	5 28%	0 0%	18	4	3,94
15	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s pracovním řádem platným v SOR Libchavy s.r.o.?	0 0%	0 0%	1 6%	4 22%	3 17%	6 33%	4 22%	18	6	5,44
16	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?	0 0%	0 0%	0 0%	2 11%	4 22%	8 44%	4 22%	18	6	5,78
17	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a vedením podniku?	3 17%	2 11%	2 11%	3 17%	6 33%	2 11%	0 0%	18	4	3,72
18	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s opatřeními a dopady při neplnění zadaných úkolů?	1 6%	0 0%	0 0%	1 6%	3 17%	7 39%	6 33%	18	6	5,78
19	Jste spokojen s výhodami, které společnost poskytuje (příspěvky na obědy,důch.pojištění,dovolenou atd.)?	2 11%	0 0%	3 17%	4 22%	5 28%	2 11%	2 11%	18	4,5	4,33
20	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s podnikovou politikou jakosti, cíli jakosti, podnikovou strategií?	2 11%	1 6%	0 0%	4 22%	3 17%	4 22%	4 22%	18	5	4,83
21	Jste spokojen(a) s tím, že podnik používá systém jakosti, kt považuje za důležitý?	0 0%	0 0%	0 0%	1 6%	1 6%	6 33%	10 56%	18	7	6,39
22	Jste spokojen(a) s jistotou Vašeho postavení, s jistotou pracovního místa?	0 0%	1 6%	0 0%	2 11%	7 39%	7 39%	1 6%	18	5	5,22
23	S tím co teď víte, ucházel(a) byste se znovu o práci ve stejném podniku kde pracujete nyní?	2 11%	2 11%	1 6%	5 28%	4 22%	3 17%	1 6%	18	4	4,11
24	Jste spokojen(a) s prezentací společnosti na veřejnosti (www, tisk, předváděcí akce, výstavy, atd.)?	2 11%	0 0%	4 22%	3 17%	4 22%	2 11%	3 17%	18	4,5	4,39
25	Jak jste spokojen(a) s kvalitou autobusů SOR v porovnání s které zajišťují obslužnost v regionu?	0 0%	3 17%	0 0%	4 22%	6 33%	2 11%	3 17%	18	5	4,72

		Spokojenost zaměstnance /obchodní oddělení/							2015		
		rok:									
číslo otázky	hodnocení	spokojenost							Σ	medián	průměr
		minimální	←								
		1	2	3	4	5	6	7			
1	Jste spokojen(a) s využitím Vašich znalostí a dovedností na Vašem současném pracovišti (vzdělání, praxe)?	0 0%	1 7%	8 53%	3 20%	2 13%	1 7%	0 0%	15	3	3,60
2	Dává Vám plnění Vašich pracovních úkolů pocit osobního uspokojení?	0 0%	4 27%	6 40%	2 13%	1 7%	2 13%	0 0%	15	3	3,40
3	Jste spokojen(a) s úrovní Vašeho zaškolení při nástupu na nové pracoviště?	0 0%	1 7%	2 13%	4 27%	4 27%	3 20%	1 7%	15	5	4,60
4	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s organizací práce (zadávání, plnění, kontrola provedené práce)?	2 13%	1 7%	2 13%	7 47%	1 7%	2 13%	0 0%	15	4	3,67
5	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s atmosférou v kolektivu, respektem u kolegů?	2 13%	1 7%	3 20%	2 13%	2 13%	3 20%	2 13%	15	4	4,20
6	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s fyzickými podmínkami (světlo, hluk, prašnost)?	0 0%	1 7%	5 33%	3 20%	3 20%	1 7%	2 13%	15	4	4,27
7	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s dodržováním bezpečnosti práce?	1 7%	1 7%	0 0%	4 27%	6 40%	1 7%	2 13%	15	5	4,60
8	Jste spokojen(a) s existující výrobní dokumentací (výkresy, techn.postupy, technické instrukce, atd.) pro vaši práci?	0 0%	1 7%	2 13%	4 27%	5 33%	2 13%	1 7%	15	5	4,53
9	Jste spokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště nářadím, přípravky a pracovními pomůckami?	0 0%	1 7%	2 13%	2 13%	4 27%	3 20%	3 20%	15	5	5,00
10	Jste, spokojen(a) s Vaším seznámením (proškolením) s prací, kterou vykonáváte?	0 0%	1 7%	1 7%	3 20%	5 33%	2 13%	3 20%	15	5	5,00
11	Jste spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (kantýna, šatny, svačínové kouty, nápoj.automaty apod.)?	0 0%	2 13%	0 0%	2 13%	6 40%	4 27%	1 7%	15	5	4,87
12	Jste spokojen(a) s uznáním osobního výkonu Vaším vedoucím?	1 7%	2 13%	1 7%	1 7%	4 27%	5 33%	1 7%	15	5	4,60
13	Jste spokojen(a) s oceňováním Vaší práce (mzda, mimořádné odměny apod.)?	3 20%	1 7%	5 33%	2 13%	1 7%	3 20%	0 0%	15	3	3,40
14	Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího vzdělávání/postupu; plánování kariéry?	1 7%	4 27%	2 13%	5 33%	2 13%	1 7%	0 0%	15	4	3,40
15	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s pracovním řádem platným v SOR Libchavy s.r.o.?	1 7%	0 0%	0 0%	8 53%	3 20%	1 7%	2 13%	15	4	4,53
16	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?	1 7%	0 0%	1 7%	4 27%	4 27%	2 13%	3 20%	15	5	4,87
17	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a vedením podniku?	1 7%	0 0%	4 27%	3 20%	4 27%	1 7%	2 13%	15	4	4,33
18	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s opatřeními a dopady při neplnění zadaných úkolů?	0 0%	1 7%	1 7%	2 13%	9 60%	0 0%	2 13%	15	5	4,80
19	Jste spokojen s výhodami, které společnost poskytuje (příspěvky na obědy,důch.pojištění,dovolenou atd.)?	0 0%	2 13%	0 0%	4 27%	4 27%	4 27%	1 7%	15	5	4,73
20	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s podnikovou politikou jakosti, cíli jakosti, podnikovou strategií?	1 7%	2 13%	2 13%	4 27%	5 33%	0 0%	1 7%	15	4	3,93
21	Jste spokojen(a) s tím, že podnik používá systém jakosti, kt považuje za důležitý?	0 0%	0 0%	1 7%	3 20%	4 27%	5 33%	2 13%	15	5	5,27
22	Jste spokojen(a) s jistotou Vašeho postavení, s jistotou pracovního místa?	0 0%	0 0%	1 7%	6 40%	4 27%	2 13%	2 13%	15	5	4,87
23	S tím co teď víte, ucházel(a) byste se znovu o práci ve stejném podniku kde pracujete nyní?	1 7%	2 13%	4 27%	3 20%	2 13%	1 7%	2 13%	15	4	3,93
24	Jste spokojen(a) s prezentací společnosti na veřejnosti (www, tisk, předváděcí akce, výstavy, atd.)?	1 7%	1 7%	0 0%	5 33%	5 33%	3 20%	0 0%	15	5	4,40
25	Jak jste spokojen(a) s kvalitou autobusů SOR v porovnání s které zajišťují obslužnost v regionu?	0 0%	1 7%	1 7%	7 47%	4 27%	2 13%	0 0%	15	4	4,33

		Spokojenost zaměstnance /správa/						rok: 2015			
číslo	otázky	hodnocení	spokojenost						Σ	medián	průměr
			minimální	1	2	3	4	5			
1	Jste spokojen(a) s využitím Vašich znalostí a dovedností na Vašem současném pracovišti (vzdělání, praxe)?	0	0	1	0	3	2	2	8	5,5	5,50
2	Dává Vám plnění Vašich pracovních úkolů pocit osobního uspokojení?	0	1	1	1	1	1	3	8	5,5	5,13
3	Jste spokojen(a) s úrovní Vašeho zaškolení při nástupu na nové pracoviště?	0	0	1	1	3	1	2	8	5	5,25
4	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s organizací práce (zadávání, plnění, kontrola provedené práce)?	0	1	2	1	1	0	3	8	4,5	4,75
5	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s atmosférou v kolektivu, respektem u kolegů?	0	0	2	0	1	2	3	8	6	5,50
6	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s fyzickými podmínkami (světlo, hluk, prašnost)?	0	0	0	1	1	5	1	8	6	5,75
7	Jste spokojen(a) na Vašem pracovišti s dodržováním bezpečnosti práce?	0	0	0	0	0	3	5	8	7	6,63
8	Jste spokojen(a) s existující výrobní dokumentací (výkresy, techn.postupy, technické instrukce, atd.) pro vaši práci?	1	0	3	0	3	0	1	8	4	4,00
9	Jste spokojen(a) s vybaveností Vašeho pracoviště nářadím, přípravky a pracovními pomůckami?	0	0	0	0	1	4	3	8	6	6,25
10	Jste, spokojen(a) s Vaším seznámením (proškolením) s prací, kterou vykonáváte?	0	0	1	0	3	2	2	8	5,5	5,50
11	Jste spokojen(a) se sociálním zázemím v podniku (kantýna, šatny, svačínové kouty, nápoj.automaty apod.)?	0	0	1	2	2	1	2	8	5	5,13
12	Jste spokojen(a) s uznáním osobního výkonu Vaším vedoucím?	0	0	2	2	2	0	2	8	4,5	4,75
13	Jste spokojen(a) s oceňováním Vaší práce (mzda, mimořádné odměny apod.)?	0	2	0	3	2	1	0	8	4	4,00
14	Jste spokojen(a) s možnostmi Vašeho dalšího vzdělávání/postupu; plánování kariéry?	1	1	1	2	1	2	0	8	4	3,88
15	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s pracovním řádem platným v SOR Libchavy s.r.o.?	0	0	0	2	0	4	2	8	6	5,75
16	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným?	1	0	0	3	1	1	2	8	4,5	4,75
17	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace mezi Vámi a vedením podniku?	1	0	2	2	0	1	2	8	4	4,38
18	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s opatřeními a dopady při neplnění zadaných úkolů?	0	0	0	0	3	2	3	8	6	6,00
19	Jste spokojen s výhodami, které společnost poskytuje (příspěvky na obědy,důch.pojištění,dovolenou atd.)?	0	3	2	0	1	2	0	8	3	3,63
20	Jste spokojeni s tím, jak jste byli seznámeni s podnikovou politikou jakosti, cíli jakosti, podnikovou strategií?	0	0	0	2	1	3	2	8	6	5,63
21	Jste spokojen(a) s tím, že podnik používá systém jakosti, kt považuje za důležitý?	0	0	0	1	2	1	4	8	6,5	6,00
22	Jste spokojen(a) s jistotou Vašeho postavení, s jistotou pracovního místa?	0	0	1	3	2	0	2	8	4,5	4,88
23	S tím co teď víte, ucházel(a) byste se znovu o práci ve stejném podniku kde pracujete nyní?	0	2	0	2	1	2	1	8	4,5	4,50
24	Jste spokojen(a) s prezentací společnosti na veřejnosti (www, tisk, předváděcí akce, výstavy, atd.)?	0	1	1	0	0	3	3	8	6	5,50
25	Jak jste spokojen(a) s kvalitouautobusů SOR v porovnání s které zajišťují obslužnost v regionu?	0	2	1	1	3	0	1	8	4,5	4,13

### Příloha č. 3

	montáž 10-33	montáž 1-9	sklad+MTZ	vývoj	TPV	OTK	OTS	obrobna	konstru-kce	svařovna	celkem
požadavek na lepší platové ohodnocení nespokojenost se stagnací platů, nástupní platy jsou vyšší, než u zams praxí	3			2	1	1			3	1	11
požadavek na více dovolené	1								1	1	3
zlepšit práci kontrolorů na svařovně, svařeči dovažují na následujících pracovištích	1										1
zásobování materiálem není na čas	7		1								8
málo parkovacích míst	12				4	1		1	1	4	23
více WC	4								1		5
větší jídelna	2										2
špatné šatny, skříňky		1									1
málo informací ohledně přechodu na novou generaci autobusů	1										1
rozhlas - není rozumět	1										1
doplňování automatů na bagetu je nedostatečné	1										1
sklad = samoobsluha	1										1
špatné osvětlení - nesvítil všechny zářivky	1									1	2
diskriminace nekuřáků	2										2
chybí motivace	2					1				1	4
špatné sociální výhody firmy, nejsou příspěvky do bazénu, fitness	1									1	2
hodnocení dobrého a špatného pracovníka je stejné	1										1
úroveň zaškolení je špatné		1									1
nedodržování postupů práce		1									1
nevyhovující skladové prostory			1								1
špatná konstrukce			1								1
"špatní lidé" - závislost na platových podmínkách			1								1
rozbité komunikace ve firmě						1					1
kvalita obědů se zhoršuje								1	1	2	4
zlepšit komunikaci ve firmě (vedení, konstrukce)								1		1	2
otázky v dotazníku jsou hodně obecné									1		1
vaření obědů přímo v SOR									1		1
v každé denní místnosti umístit nápojový automat										1	1
špatné odsávání										3	3
časté poruchy topení										2	2
špatné pracovní podmínky při broušení náprav										1	1
příspěvek na důch. pojištění je směšný										1	1
okrádání o 5% z platu										1	1
neuznávání zákoníku práce										1	1
strhávání propustek k lékaři z přesčasů										1	1
Celkem	41	3	4	2	5	4	0	3	9	23	94

## Příloha č. 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	x	1	1	4	5	6	1	8	9	1	11	12	13	14	1	16	1	1	19	1	1	22	1	1	1
2		x	2	4	5	6	2	8	9	2	2	12	13	14	2	16	2	2	19	2	2	22	23	2	2
3			x	4	5	6	3	8	9	10	11	12	13	14	15	16	3	3	19	3	3	22	23	3	3
4				x	4	4	4	8	9	4	4	4	13	14	4	16	4	4	4	4	4	22	4	4	4
5					x	6	5	8	9	10	5	12	13	14	5	16	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6						x	6	8	6	6	6	12	13	14	6	16	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7							x	8	9	10	11	12	13	14	7	16	7	18	19	20	21	22	23	7	7
8								x	8	10	8	12	13	14	8	16	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9									x	9	9	9	13	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10										x	11	12	13	14	10	16	10	10	19	10	21	22	23	10	10
11											x	12	13	14	11	16	11	11	19	11	11	22	23	11	11
12												x	12	14	12	16	12	12	19	12	12	22	12	12	12
13													x	13	13	16	13	13	19	13	13	13	13	13	13
14														x	14	16	14	14	19	14	14	22	14	14	14
15															x	16	17	18	19	20	21	22	23	15	15
16																x	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17																	x	18	19	20	17	22	23	17	17
18																		x	19	18	18	22	23	18	18
19																			x	19	19	19	19	19	19
20																				x	21	20	20	20	20
21																					x	22	23	21	21
22																						x	23	22	22
23																								x	23
24																									x
25																									x